

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium

2004-2009

Adriana Demartini

**Využití psychodiagnostických metod při
výběru pracovníků**

**The use of psychodiagnostic methods for the
employees' assessment**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2009

Vedoucí práce.....PhDr. Renata Kocianová, PhD.

Prohlašuji,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

(12.1.2009,)

OBSAH

Resumé	6
Summary	7
0 Úvod	8
1 Výběrové řízení.....	10
1.1 Výběr pracovníků v systému personálních činností	10
1.2 Interní a externí zdroje pracovníků.....	12
1.3 Výběrový proces.....	14
1.4 Metody výběru pracovníků.....	15
1.4.1 Psychodiagnostické metody při výběru pracovníků	19
2 Kritéria výběru.....	23
2.1 Kompetence	24
2.1.1 Kompetenční modely	26
2.1.2 Postup výběru založeného na kompetencích	28
2.2 Analýza pracovního místa	29
2.3 Popis pracovního místa.....	32
2.4 Psychodiagnostika v procesu identifikace výběrových kritérií.....	34
2.5 Výběrové modely	37
3 Typy vhodných psychodiagnostických výběrových metod	41
3.1 Klasifikace psychodiagnostických metod.....	41

3.1.1	Pozorování	42
3.1.1.1	Příklady chyb a zkreslení při posuzování osobnosti	43
3.1.1.2	Metodika pozorování	46
3.1.1.2.1	Systematické pozorování.....	47
3.1.2	Rozhovor.....	49
3.1.2.1	Postup a základní pravidla rozhovoru	52
3.1.2.1.1	Technika kladení otázek a jiné techniky	54
3.1.2.2	Vyhodnocení rozhovoru	59
3.1.2.3	Přednosti a nedostatky metody rozhovoru.....	60
3.1.3	Psychologické testy.....	61
3.1.3.1	Standardnost a objektivita testu.....	62
3.1.3.2	Validita testu	63
3.1.3.3	Reliabilita testu	65
3.1.3.4	Senzitivita a specifická testu.....	66
3.1.3.5	Postup testování	67
3.1.3.5.1	Výběr testu	67
3.1.3.5.2	Administrace testu	69
3.1.3.5.3	Vyhodnocení testu.....	70
3.1.3.6	Druhy psychologických testů.....	71
3.1.3.6.1	Výkonové testy – inteligence a schopnost.....	72
3.1.3.6.2	Testy inteligence	72
3.1.3.6.3	Testy schopností	75
3.1.3.6.4	Testy osobnosti.....	76

4 Aplikace výběrových psychodiagnostických metod na vybrané pracovní pozice **79**

4.1	Charakteristika společnosti YSOFT, s.r.o.....	79
4.1.1	Zázemí firmy a firemní kultura	80
4.1.2	Personální plánování a organizační struktura firmy.....	80

4.2	Charakteristika obsazovaných pracovních pozic a výběr vhodných psychodiagnostických metod	82
4.2.1	Postup výběru metod.....	88
4.2.2	Administrace metod	90
4.2.3	Vyhodnocení.....	92
4.2.4	Rozhodnutí o přijetí či nepřijetí.....	93
5	Závěr	94
6	Soupis bibliografických citací	97
7	Bibliografie	101

RESUMÉ

Předkládaná bakalářská práce se věnuje možnostem a podmínkám využití psychodiagnostických metod při výběru pracovníků. Pozornost je věnována celému procesu vytváření výběrové metodiky, počínaje stanovením výběrových kritérií. V souvislosti s nimi je podrobněji diskutováno uplatnění kompetenčního přístupu jako jedné z cest k identifikaci požadavků na pracovníka. Práce se věnuje popisu jednotlivých psychodiagnostických výběrových metod, jejich přednostem a limitům. Vysvětluje také některé etické aspekty jejich používání a upozorňuje na ty jejich charakteristiky, které jsou pro použití při výběru klíčové. Značná pozornost je věnována popisu psychodiagnostické práce jako expertní činnosti mající vysoký užitek, avšak nesoucí značná rizika. Poslední část práce předkládá praktickou ukázkou procesu výběru pracovníků, využívajícího psychodiagnostických metod. Ty jsou zde aplikovány v kontextu kompetenčního modelu, vytvořeného pro potřeby vybrané softwarové společnosti.

SUMMARY

The main focus of this bachelor's thesis is to present the applications and conditions of using psychodiagnostic methods for employee assessment. A detailed discussion of the use of the competency model as one way of identifying the new employee requirements is presented. The thesis further focuses on describing individual psychodiagnostic selection methods, their advantages and their limits. The thesis explains some of the ethical aspects of using those methods and it emphasizes the key characteristics of the psychodiagnostic methods used in the selection process. Attention is placed on the importance of psychodiagnostic methods being administered by a professional to achieve the full benefits and avoid the potential risks. The last part of this thesis illustrates how employee assessment could be done using psychodiagnostic methods. These methods are used in the context of the competency model which has been created based on requirements of the chosen company.

0 ÚVOD

Psychodiagnostické metody jsou důležitou a mnohdy nezbytnou součástí procesu výběru pracovníků. Důvodem je zejména skutečnost, že výběr pracovníků předpokládá predikci budoucího pracovního výkonu, stejně jako posouzení vhodnosti uchazeče z hlediska firemní kultury. Na správném odhadu obou těchto proměnných závisí spokojenost pracovníků i výsledky organizace, její efektivita a budoucí rozvoj. Čím významnější pracovní místo je obsazováno, tím přesněji musí být odhadnuty schopnosti a osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho motivace, cíle a očekávání, jeho potenciál a jeho limity. Spolu s významností pracovní pozice proto roste i význam diagnostických metod, které k odhadu pracovních předpokladů dopomáhají.

Předkládaná práce si klade za cíl poukázat na možnosti využití psychologické metodologie na poli personálních činností, konkrétně pak při výběru pracovníků. Pozornost je přitom věnována zejména psychologické expertizní činnosti, kterou lze při výběru uplatnit, jako jsou identifikace kritérií výběru a realizace výběru prostřednictvím psychodiagnostických nástrojů. Jejich využití zde není spojováno s klinickou diagnostikou, nýbrž s profesionálním odhadem psychických komponent pracovníka.

První část této práce zasazuje výběrové řízení do kontextu systému personálních činností a přibližuje jeho význam pro úspěšné fungování organizace. Věnuje se také popisu realizace výběrového procesu a od něj se odvíjejících metod výběru. V návaznosti pak kapitola „Kritéria výběru“

objasňuje proces identifikace potřebných kvalit pracovníka a věnuje se různým metodám jejich analýzy. Třetí část práce popisuje typy vhodných psychodiagnostických výběrových metod a rozebírá možnosti jejich využití, to vše s ohledem na problematiku výběru pracovníků. Čtvrtá část práce se snaží poskytnout lepší představu o použití psychodiagnostických metod v praxi. Na konkrétních pracovních pozicích je zde stručně popsán proces identifikace výběrových kritérií, volba metod výběru, aplikace psychodiagnostických metod a vyhodnocení výsledků.

Ráda bych poděkovala PhDr. Renatě Kocianové, PhD. za její ochotu a pomoc při psaní této práce a za cenné připomínky k jejímu obsahu i formální podobě. Dík patří také zaměstnancům managementu firmy YSOFT, s.r.o., kteří mi věnovali svůj čas a poskytli mi k nahlédnutí četné materiály, sloužící jako podklad pro praktickou část této práce.

1 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ

Širší veřejností bývá výběrové řízení chápáno jako celý soubor činností od vyhledávání a získávání uchazečů až po jejich rozmístění. Ve skutečnosti však pod tímto pojmem rozumíme mnohem specifičtější proces, jehož cílem je „... posouzení předpokladů ... uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa a k jejich perspektivnímu využití v organizaci ...“, (Kocianová, 2007b, s. 108) Výběrové řízení tedy může být definováno jako expertizní činnost (personalisty, personálního oddělení), při níž se hodnotí pracovní způsobilost pracovníků (Štikar, 2003, s. 181). Je nepochybné, že jde o činnost velmi komplexní a při jejím popisu se proto nelze nezmínit o širším systému řízení lidských zdrojů. Výběrové řízení je například velmi úzce provázáno s procesem identifikace výběrových kritérií, které tvoří informační základnu nejen pro výběr, ale i pro pozdější hodnocení a vzdělávání pracovníků.

1.1 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ V SYSTÉMU PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ

Výběr pracovníků je součástí procesu zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci a jako takový je pouze jednou z částí celého systému personálních činností, které provádí personální útvar. Tento útvar, který je nazýván také oddělením lidských zdrojů, má za úkol poskytovat organizaci informace a služby a dopomáhat ji tak k dosahování jejích cílů. Do výčtu činností personálního útvaru patří kromě výběru pracovníků i jejich získávání, dále „vytváření a rozvoj organizace, personální plánování,

řízení talentů, řízení znalostí, ..., vzdělávání a rozvoj, řízení odměňování, vztahy s pracovníky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, péče o pracovníky, personální správa, plnění ze zákona vyplývajících povinností, záležitosti rovného zacházení a řízení rozmanitosti (řízení v podmínkách kulturně rozmanitých pracovníků) a další záležitosti týkající se zaměstnaneckých vztahů.“ (Armstrong, 2007, s. 65) Jak je předesláno již v úvodu kapitoly: „Výběr pracovníků, jeho kvalita, organizace, použité metody atd. je provázán a vzájemně se ovlivňuje s dalšími personálními činnostmi (funkcemi, službami). Kritéria výběru ovlivňují zdroje získávání pracovníků a obtížnost získávání. Množství uchazečů pak ovlivňuje kvalitu i proces výběru.“ (Koubek, 1998, s. 148) Úzká souvislost panuje také mezi výběrem pracovníků a potřebou dalšího vzdělávání. Vhodným výběrem se redukuje nutnost dalšího vzdělávání a zaučování, ale také podporuje chuť organizace vzdělávat se (ne všichni pracovníci jsou k dalšímu vzdělávání ochotni). Další z personálních činností závislých na výběrovém řízení je rozmisťování pracovníků. Vhodný výběr totiž „... usnadňuje plánování následnictví ve funkcích, flexibilizuje podnikovou pracovní sílu, umožňuje se zbavovat pracovníků s nedostatečným pracovním výkonem.“ (Koubek, 1998, s. 149) S tím úzce souvisí i hodnocení pracovníků, které lze chápat jako ověření vhodnosti personálních a tedy i výběrových strategií (např. kritérií výběru a na ně navazujících metod). (Hroník, 2006, s. 17) Koubek (1998, s. 149) poznamenává, že hodnocení výkonu „... tvoří základnu pro ověření kvality výběru, efektivnosti metod a vhodnosti kritérií výběru.“ Výběrový proces ovlivňuje také pracovní vztahy a podnikovou kulturu.

Z uvedeného je patrné, jak významnou úlohu při řízení organizace hraje výběr pracovníků. Vzhledem ke komplexnosti a provázanosti všech

personálních činností je výběr jakýmsi axiomem pro všechny další činnosti organizace. I to je jedním z důvodů, proč si výběrový proces žádá přítomnost specialistů a specializovaných metod z více oborů. Široký prostor se zde nabízí pro využití psychologie a jejích nástrojů (Štikar, 2003, s. 178–182). Důvodů je více. Vedle identifikace běžných požadavků na odborné charakteristiky uchazeče je důležité vzít v úvahu i jeho osobnostní stránky. Jejich zmapování přispívá k harmonizaci mezilidských vztahů v organizaci či v příslušné pracovní skupině a ke zlepšení či udržení pracovního i sociálního klimatu v organizaci. Použití psychodiagnostických metod navíc usnadňuje navazující personální činnosti, vyžadující psychologický přístup. Jmenujme například adaptaci pracovníků v organizaci, jejich vzdělávání a motivaci.

1.2 INTERNÍ A EXTERNÍ ZDROJE PRACOVNÍKŮ

Výběr pracovníků je úzce spojen i s jejich získáváním, které se orientuje nejen na vnější, ale i na vnitřní zdroje pracovních sil. Proto se výběr a jeho metody uplatňují „... nejen při přijímání nových pracovníků, ale pochopitelně i při obsazování volných pracovních míst v podniku z řad stávajících pracovníků organizace.“ (Koubek, 1998, s. 130) Pracovníky je tedy možno získávat jak z vnějších (trh práce), tak i z vnitřních zdrojů. Použití těchto zdrojů s sebou přináší výhody i nevýhody a je důležitým úkolem personálního útvaru, aby rozhodl o co možná nejefektivnějším řešení (Yasgoor, 2008, s. 61).

Mezi hlavní přednosti získávání pracovníků z vnějších zdrojů patří větší možnost výběrů, „novost“ myšlení a přínos nových impulsů do

organizace, přesné pokrytí potřeby, apod. (Mayerová, 2000, s. 63) Na druhou stranu, hledání pracovníků mimo organizaci je nákladnější a časově náročnější, existuje vyšší riziko špatné adaptace a s tím spojené fluktuace (Bedrnová, 1998, s. 305–307). Mezi hlavní externí zdroje patří inzerce, úřady práce, veletrhy pracovních příležitostí, spolupráce s edukačními centry a personálními agenturami, burzy práce, outsourcing, head hunters, trainee programy nebo vlastní webové stránky (Yasgoor, 2008, s. 62–65).

V případě využití vnitřních zdrojů — tedy v organizaci již zařazených pracovníků — klesá riziko fluktuace a tedy i zbytečně vynaložených nákladů na zaučování. Negativy jsou však rigidita myšlení, omezený výběr a to, co bývá označováno jako „profesní slepota“. Hledání vhodných lidí z řad pracovníků firmy obvykle probíhá na základě vnitrofiremního konkurzu nebo na základě vyhodnocení kariérní dráhy pracovníka managementem nebo oddělením lidských zdrojů (Koubek, 2003, s. 73). Odborný přístup k využívání vnitřních zdrojů je velmi důležitý. V případě špatného výběru může organizace přijít o pracovníka, který byl na jiné pracovní pozici úspěšný. Jiné riziko vyjadřuje tzv. Peterův princip¹, podle něhož jsou pracovníci dle svých zásluh povyšováni tak dlouho, až se ocitnou na místě, na něž nestačí. Přirozenou reakcí organizace by mělo být vrácení pracovníka na pozici, kterou zvládal úspěšně. Takovýto krok však není snadný. Peterův princip je umožněn především špatným systémem výběru pracovníků, jehož podstata spočívá pouze v detekci minulých úspěchů, nikoli v predikci úspěchů budoucích.

¹ Podle jednoho z autorů knihy Petrův princip (L. J. Peter; R. Hull: The Peter principle).

1.3 VÝBĚROVÝ PROCES

„Proces výběru pracovníků je posloupností určitých kroků od okamžiku, kdy se uchazeči přihlásí k výběrovému řízení až do chvíle, kdy je rozhodnuto o přijetí jednoho z uchazečů.“ (Kocianová, 2007b, s. 110). Jeho základním předpokladem je – kromě získání vhodných uchazečů – definování požadavků, které budou sloužit jako kritéria výběru (Armstrong, 2007, s. 343). To zahrnuje přípravu „... popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.“ (Armstrong, 2007, s. 343) Získané informace jsou pro další postup klíčové, odvíjejí se od nich metody získávání i samotný výběr pracovníků. Proto „... je nutné zvážit a prověřit validitu (platnost) a spolehlivost těchto kritérií pro předvídání budoucího pracovního výkonu uchazeče a najít a zvolit metody, které by co neobjektivněji prokázaly, do jaké míry uchazeč zvoleným kritériím vyhovuje.“ (Koubek, 1998, s. 130) Tyto metody jsou závislé na aktuálních podmínkách v organizaci, časových možnostech, rozpočtu, apod. Limitující může být i personální rozložení útvaru lidských zdrojů. Je také nutné vzít v úvahu znalosti a zkušenosti pracovníka nebo týmu pracovníků, kteří budou výběr provádět.

Na začátku klíčové fáze procesu výběru, při níž podle Mayerové (2000, s. 2000) dochází k ověřování profesních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů pracovníka, musí být známy požadavky na uchazeče i používané metody. Měl by být připraven harmonogram výběrového procesu, aby nedocházelo k nestandardním postupům a aby byla zachována jednotná metodika výběru. Podobně tak by měl být určen způsob vyhodnocení a zaznamenání celkového výsledku. Jen málokdy je použita jediná metoda, a proto je vyhodnocování velmi pracné už jen

z hlediska posouzení výpovědní hodnoty jednotlivých nástrojů. Krátký projekční test nemá stejnou váhu jako osobní pohovor nebo komplexní test pracovních schopností. Může však být užitečným doplněním informací, často slouží k potvrzení jistoty, případně varování, že bylo něco důležitého opomenuto. Do vyhodnocovací fáze patří i práce s přípravou závěrečné zprávy. Je slušností informovat uchazeče o jeho výsledcích a to i tehdy, pokud neuspěje. Pokud je to jen trochu možné, měla by být součástí výstupů i zpráva o možnostech dalšího uplatnění, případně doporučení, v čem je možno se dále zlepšovat.

Samotná realizace výběrového procesu se, podobně jako výběr metod, bude lišit v závislosti na obsazované pracovní pozici, finančních a časových prostředcích, orgánech, které výběr provádějí a na zdrojích získávání uchazečů (Kocianová, 2007b, s. 111).

1.4 METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

Při sestavování baterie výběrových metod se lze přidržovat jen velmi obecných návodů, které je třeba s rozumem aplikovat na konkrétní situaci. Tato „neuniverzálnost“ má za následek velké časové a ekonomické náklady, jejichž ospravedlnění není vždy zcela jednoduché. Nevýhoda je tím větší, čím originálnější a komplexnější výběrová baterie je. Příkladem takovéto nákladné, přestože velmi efektivní metody, je assessment centrum, o němž bude pojednáno dále v textu. Opakem může být výběr pracovníků pro některé méně zodpovědné pozice, kde plně postačuje přijímací pohovor. Obvykle však jedna metoda nemůže zajistit úspěšnost volby uchazeče. Přes určité nevýhody jsou výběrové metody vyhledávány

pro svou schopnost objektivizovat a měřit kvantitu a kvalitu hodnocených kritérií. To znamená, že kvalitní výběrová metoda by při odborném použití měla být schopna porovnat míru způsobilosti jednotlivých uchazečů vzhledem ke stanoveným výběrovým kritériím.

Výběrových metod existuje celá řada, v běžné praxi však personální management využívá těchto několik nejzákladnějších (Kocianová, 2007b, s. 112; Kyrianová, 2003, s. 25–44; Armstrong, 2007, s. 360–366):

- personální anamnéza (životopis, motivační dopis);
- reference;
- pohovor (rozhovor, interview);
- pozorování;
- testy pracovní způsobilosti (odborné testy, psychologické testy);
- dotazníky;
- testy zdravotní způsobilosti;
- jiné testování (assessment centre, grafologický rozbor, polygraf,...).

Základní výběrovou metodou je analýza životopisu (případně i motivačního dopisu) a osobní nebo telefonický² pohovor (Yasgoor, 2008, s. 65–68). Pokud však má být výběrové řízení omezeno jen na tyto dvě metody, činí se tak většinou v případě jednodušších pozic a krátkodobých brigád. U významnějších pracovních pozic již přicházejí ke slovu dotazníky a testy pracovní způsobilost, měřící jak odbornou připravenost

² Telefonický pohovor je jako standardní součást předvýběru používán zejména ve Velké Británii a v USA.

kandidáta, tak i jeho psychickou způsobilost. Tyto metody jsou buďto vytvořené samotnou organizací (často v případě dotazníků), nebo jsou vydávány specializovanými firmami, které jsou k tomu zplnomocněny. Výběr je možno doplnit o výsledky některých dalších testů, jako jsou grafologický rozbor či polygraf. Oboje se však využívá velmi sporadicky, vyžaduje-li to obsazovaná pracovní pozice (např. výběrové řízení pro armádu).

Stále populárnější se stává velmi komplexní metoda Assessment centra³, vhodná především při obsazování významných pracovních míst (zejména manažerské a expertní pozice). Výběr prostřednictvím AC může zahrnovat všechny výše uvedené metody, často využívá i pozorování a skupinové metody výběru, při nichž se sleduje vzájemná interakce uchazečů. Existuje však i tzv. individuální assessment centrum, které se od běžného psychodiagnostického výběru liší pouze přítomností hodnotitelů a používáním modelových situací (Kyrianová, 2006, s. 118).

Další z metod výběru pracovníků je zkoumání referencí z předchozích pracovišť a vzdělávacích institucí (Yasgoor, 2008, s. 65). Využívání této metody v České republice není tolik rozšířené jako například v západních zemích Evropy a v USA. Souvisí to zejména s neochotou předchozích zaměstnavatelů objektivně referovat o svých zaměstnancích. Získávání referencí je často považováno za něco nepatřičného, v případě negativních referencí dokonce za pomlouvání.

³ Assessment centrum (zkráceně AC) „... je soubor metod aplikovaných na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice, identifikace rozvojových potřeb nebo zjišťování charakteristik zaměstnanců za dalším účelem po dobu jednoho nebo více dnů.“ (Kyrianová, 2003, s. 8)

Tato skutečnost napovídá, že použití některých výběrových metod je také vázáno na kulturu země, v níž se organizace nachází. Jak uvádí Yasgoor (2008, s. 68), mezi metody výběru lze za jistých okolností řadit i lékařskou prohlídku. V případě zjišťování fyzické výkonnosti jde nicméně spíše o fyziologické testy spadající do oblasti testů pracovní způsobilosti. Za formu metody výběru lze považovat i přijetí pracovníka na zkušební dobu. Zejména v případě jednodušších prací je možné toto využít v praxi, neboť čas na zaučení je krátký a posouzení úspěšnosti jednoduché.

Při diskusi o výběru metod nelze opomenout také optimalizaci jejich počtu a řazení. Tento problém je úzce spojený s testovou charakteristikou zvanou inkrementální validita (podrobněji viz kapitola 3.1.3.2). V praxi to znamená, že např. při použití tří metod bude existovat sedmdesátiprocentní jistota, že jde o správného kandidáta. Další test však zvýší tuto jistotu pouze o čtyři procenta, pátý jen o půl procenta, atd. Má v takovém případě cenu plýtvat časem a penězi? Jistě ne. Podobné úvahy jsou cenné i při stanovování vhodného řazení metod. Některé testy jsou pro výběrovou diagnostiku klíčové a měly by tedy být zařazeny na začátek výběrového procesu pro případ, že by jimi kandidát neprošel. Je také důležité udržet uchazečovu pozornost a zamezit jeho předčasné únavě.

1.4.1 PSYCHODIAGNOSTICKÉ METODY PŘI VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ

Psychodiagnostické metody tvoří pouze část všech výběrových metod, a jak již název napovídá, jde o metody mající za úkol zmapovat osobnostní připravenost člověka pro výkon dané práce. Svoboda (1999, s. 11) chápe psychodiagnostické metody jako speciální postupy, které zjišťují a měří duševní vlastnosti a stavy a případně i další charakteristiky individua. Bylo by však mylné se domnívat, že zjišťovat a měřit mohou pouze testy. Ty jsou jen součástí užší skupiny diagnostických metod, označované jako testové metody (standardní metody). Kromě nich však existuje celá řada dalších metod (pozorování, rozhovor, spontánní výtvořky, laické zprávy), které nejsou vázány tak přísnými pravidly a nemají statistický základ (nejsou psychometrické). Tyto metody jsou označovány za nestandardní (Říčan, 1977, s. 28) nebo také klinické (Svoboda, 1999, s. 4), což jsou poměrně zavádějící pojmenování. Strukturovaný rozhovor například, jak v polemice s Armstrongem správně namítá Koubek (Armstrong, 2007, s. 363), může být vysoce standardní, ba dokonce standardnější než některé testy. Přestože o nich často bývá mluveno s despektem, v psychodiagnostice mají nestandardní metody své nezastupitelné místo. Na rozdíl od testových metod, jejichž hlavní výhodou je vyčíslitelnost, jsou nestandardní metody nepostradatelné zejména pro svou pružnost a všestranné využití.

Nestandardní metody, stejně jako metody testové, mohou a nemusí být psychodiagnostickou metodou. Například rozhovor a pozorování dnešní personální praxe používá prakticky bez výjimky, často ovšem bez vědomí toho, že jde o velmi mocné psychodiagnostické nástroje. V rukou toho, kdo je umí používat, mohou zastat větší práci nežli celá baterie

nákladných psychotestů. Jejich použití se však, stejně jako nástroje jiných věd, řídí jistými pravidly a jejich zvládnutí vytváří onen rozdíl mezi „popovídáním si“ a profesionálním diagnostickým pohovorem (Yasgoor, 2008, s. 70). Liší se nejen cílem, kterým by mělo být získání co největšího počtu *potřebných a relevantních* informací během co možná nejkratšího časového úseku, ale i prostředky, jimiž tohoto cíle dosahují (Hoevemeyer, 2006, s. 3–5). Součástí profesionálního diagnostického pohovoru by měl být i požadavek, aby případný uchazeč nebyl v průběhu rozhovoru ve větším stresu, než je nutné. V opačném případě se zjišťování potřebných a relevantních informací může blížit výsledku.

Důležitou podmínkou používání psychodiagnostických metod, zejména pak psychodiagnostických testů, je proto profesionalita. Aby byla dodržena, vznikly normy a zásady, „... které mají chránit jednak psychodiagnostické metody před zneužitím neodborníky, jednak společnost před neadekvátním používáním testů.“ (Svoboda, 1999, s. 13) Podle zásad společnosti APA (American Psychological Association), i zásad, které vydala Československá psychologická společnost a které nyní přebrala Českomoravská psychologická společnost, může psychodiagnostické metody používat pouze psycholog nebo vyškolený personalista, a to za podmínky respektování etického kodexu. V současné době však neexistuje zákonná norma, která by tento požadavek podpořila. Přesto by použití psychodiagnostické metodiky, a zejména pak některých testových psychodiagnostických metod, mělo být omezeno na tyto licence (Psychologické testy psychologie, 2009):

- živnostenský list – psychologické poradenství a diagnostika;
- absolvent jednooborového studia psychologie;

- doktorát z psychologie;
- atestace z klinické psychologie – ILF / IPVZ⁴ Praha;
- kandidátská zkouška z psychologických metod (PÚ AV ČR⁵);
- soudní znalec v oboru zdravotnictví – specializace klinická psychologie a psychologie silniční a městské dopravy.

Ani splnění těchto licenčních podmínek nezaručuje adekvátní použití metod, a to opět zejména v případě testů. Mnohé z nich totiž vyžadují speciální výcvik, který samotné studium psychologie nezaručuje. U některých metod může být také problém s vědeckým ověřením psychometrických parametrů metody. Zvážení těchto rizik je vždy otázkou profesionality odborníka, který metodu používá.

Aby se tedy co nejvíce minimalizovalo chybné zacházení s testovacími psychodiagnostickými metodami, jsou vydávány testovací standardy, které vymezují kritéria „... pro hodnocení testů, postupů při testování a výsledného dopadu užívání testů.“ (APA, 2001, s. 10) Klasifikace vycházející ze standardů psychologického testování (APA, EFPA⁶) dále specifikuje kategorie testů, a to v závislosti na potenciálu každé metody, na podmínkách licenčních a autorských smluv a na

⁴ Institut pro vzdělávání lékařů a farmaceutů / Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví

⁵ Psychologický ústav akademie věd České republiky

⁶ European Federation of Psychologists' Associations

doporučení profesních sdružení psychologů⁷. Kategorie testů jsou následující (Hogrefe-Testcentrum, 2009):

- Kategorie A: Metody jsou určeny absolventům akreditovaného studijního programu v oborech pedagogiky, psychologie, psychiatrie a dalších příbuzných oborech po zaškolení pro jejich administraci, vyhodnocení a interpretaci.
- Kategorie B: Metody jsou určeny absolventům akreditovaného studijního programu psychologie po zaškolení pro jejich administraci, vyhodnocení a interpretaci.
- Kategorie C: Metody jsou určeny absolventům akreditovaného studijního programu psychologie po absolvování akreditovaného kurzu pro administraci, vyhodnocení a interpretaci metody.

⁷ ČMPS (Českomoravská psychologická společnost), AKP (Asociace klinických psychologů), ČAPPO, UPA, ADP a jiné.

2 KRITÉRIA VÝBĚRU

Aby byl výběr pracovníků co možná nejefektivnější, je nutné nejprve poznat a zmapovat povahu obsazovaných pracovních míst a na základě této analýzy sestavit seznam výběrových kritérií, tzn. požadavků na „... vzdělání, kvalifikaci, výcvik, zkušenosti, osobní rysy ..., které by měl pracovník mít, aby mohl uspokojivě vykonávat svou práci.“ (Armstrong, 1999, s. 211). Tento výsledný seznam je součástí tzv. specifikace pracovního místa (případně profilu pracovníka).

Kritérium výběru tedy může být cokoliv, co je podstatné pro to, aby pracovník úspěšně plnil své úkoly. V některých případech může být kritériem výběru pouze určitá schopnost nebo zkušenost, u vyšších pracovních pozic jde obvykle o kombinaci schopností, vzdělání, dovedností, vlastností, atd. Toto vše bývá souhrnně označováno jako kompetence, tedy „... schopnost či způsobilost chovat se určitým způsobem ...“ (Kubeš, 2004, s. 26) Hoevemeyerová (2006, s. 19) upozorňuje na odlišnost kompetencí od jiných požadavků na uchazeče, které se váží k dané pozici (technické dovednosti, znalosti, vzdělání, zkušenost). Uvádí, že je značný rozdíl mezi výběrovým kritériem „pět let zkušeností v managementu“ a výběrovým kritériem „pět let zkušeností v diversity managementu“, tedy ve vedení různorodé skupiny pracovníků. Druhé výběrové kritérium obsahuje požadavek na kompetenci, kterou je schopnost vést rozmanitou skupinu lidí.

2.1 KOMPETENCE

V češtině je pojem kompetence často nahrazován termínem „schopnost“, avšak není tím myšlena jakákoliv schopnost. Důležitý je důraz na faktory ovlivňující výkonnost a efektivitu. Armstrong v této souvislosti uvádí, že „... pojem kompetence dosáhl ... výsadního postavení proto, že se v podstatě týká výkonnosti.“ (Armstrong, 1999, s. 193) V tomto duchu a mezi prvními začal pojem kompetence používat americký profesor Boyatzis, který ho zpopularizoval zejména díky své knize *The Competent Manager* z roku 1982. Jeho výzkumy ukázaly na skutečnost, že neexistuje nic jako jeden hlavní faktor, ovlivňující výkonnost. Ta se zdála být spíše výsledkem celé řady faktorů, zahrnujících osobní kvality, zkušenosti, motivaci, chování, apod. Boyatzis také důrazně rozlišuje mezi požadovaným výsledkem činnosti (úkolem) a chováním, které k tomuto výsledku vede. Pomohl tak zakotvit kompetence jako pozorovatelné a tedy i měřitelné chování.

Armstrong (1999, s. 194–195) zmiňuje celou řadu definic kompetence a je patrné, že názory ohledně jejího výkladu se značně liší. Mnozí se shodují na výše uvedeném termínu schopnost, pro jiné je toto označení poněkud zavádějící. Pojem kompetence je používán v mnohem širším významovém kontextu a lze si pod ním představit mnohem více, než jak termín schopnost vymezuje psychologie osobnosti (Nakonečný, 1997a, s. 296–299; Nakonečný, 1997b, s. 94–96). Například Armstrong (2007, s. 152) pod pojmem kompetence rozumí nejen schopnosti chování (iniciativnost, týmová spolupráce, apod.), ale i odborné schopnosti (znalosti, dovednosti) a kvalifikaci. Z těchto důvodů se jako výstižnější ukazuje termín „způsobilost“, jak ho ve svých publikacích používá Hroník.

Pro něj je kompetence „... soubor určitých předpokladů k určité činnosti ...“ a jako taková má „... blíže k činnosti samotné nežli k vlastnosti či rysu ...“ (Hroník, 2006, s. 29). Podobné pojetí nalezneme i u Kubeše (2004, s. 27), který jako přednost výběru podle kompetencí vidí skutečnost, že do popředí je postaveno chování, vedoucí k očekávanému výsledku, nikoli potenciality v podobě osobnostních vlastností. Podle tohoto i jiných autorů (Hoevemeyer, 2006, s. 17; Tobin, 2008, s. 48) je kompetence podmíněna splněním tří předpokladů:

- Daná vlastnost, schopnost, vědomost, dovednost nebo zkušenost je nutným předpokladem požadovaného pracovního chování.
- Pracovník je motivovaný takové chování použít.
- Pracovník má v daném prostředí možnost toto chování využít.

Murphy naopak kompetenci chápe jako „... jakýkoliv *osobní rys, vlastnost* (zdůraznila A.D.) nebo dovednost, která může být považována za bezprostředně související s efektivním nebo mimořádným pracovním výkonem ...“ (Murphy in Armstrong, 1999, s. 195). Hroníkovo pojetí se nicméně zdá mít hlubší opodstatnění, nežli mají teorie pojímající kompetence jako zakotvené pouze do osobnostních vlastností a rysů. Důvodem je zejména distinkce mezi osobností a rolí. Zkušenost ukazuje, že při dosahování požadovaného výkonu může hrát důležitější úlohu zvládnutí role pracovníka, nikoli jeho osobnost. Hroník (2006, s. 29) staví pomyslnou paralelu mezi úspěšností komika a manažera. Mnoho úspěšných bavičů pouze výborně zvládlo svou roli, přestože jejich osobnostní dispozice (depresivita, introverze) je pro výkon povolání

nefavorizovaly. Podobně tomu může být v případě manažera. Důležité je zejména to, jak dobře zvládá svou roli.

2.1.1 KOMPETENČNÍ MODELY

Kompetenční modely jsou určitým způsobem uspořádané kompetence (Hroník, 2006, s. 30), potřebné pro výkon dané pracovní pozice. Řazení těchto kompetencí poskytuje uchazeči a organizaci představu o požadovaných pracovních výsledcích, a je proto důležité nejen z hlediska stanovení výběrových kritérií, ale i z hlediska budoucího hodnocení pracovního výkonu pracovníka. Existují nejrůznější kompetenční modely a záleží na záměrech firmy i typu obsazované pozice, jaký z nich je používán (Kubeš, 2004, s. 60). Například z hlediska úrovně existují čtyři druhy kompetencí (Armstrong, 1999, s. 196):

- Druhové kompetence: mají je všichni lidé v určitém povolání.
- Základní kompetence: druhové kompetence v rámci organizace, týkající se celého osazenstva.
- Specifické kompetence: pro pracovní místo, kategorii zaměstnanců, pro jednotlivé role, apod.
- Prahové kompetence: základní kompetence požadované k výkonu práce.

Modely se také liší co do podrobnosti (např. pro každou oblast odpovědnosti vážící se k pracovní pozici, nebo pro pracovní pozici obecně) a uspořádání kompetencí v závislosti na zaměření modelu (měkké nebo tvrdé faktory, pozorovatelné chování, potenciál, apod.) (Hroník, 2006, s. 33).

Kvalitní kompetenční model má mnoho předností, mezi něž patří poskytování jednotlivých kritérií pro výběr a hodnocení, sjednocení „jazyka“ manažerů a personalistů a propojitelnost s vyhodnocením čísel (Hroník, 2006, s. 30). Zvážení jeho vhodné podoby je proto pro výběrový proces (a později i pro hodnocení pracovníků) naprosto nutné (Tobin, 2008, s. 165). Pokud je model příliš obecný, nebo naopak nepřehledný, nebo pokud například opomíjí tvrdé faktory, ačkoli ty jsou pro danou pozici klíčové, jde o závažnou chybu modelu a výrazný impuls k jeho přepracování.

Kompetenční modely mohou být získány různými způsoby. Lze samozřejmě převzít již hotové modely, nebo odkoupit sestavené modely konkurenčních firem nebo firem, které se specializují na jejich distribuci. Nutné je však počítat s dalšími úpravami, případně je využívat na zjišťování pouze základních a druhových kompetencí. Časté je sestavování vlastních modelů na základě interního výzkumu, případně pak za pomoci externího konzultanta nebo konzultační firmy. V praxi se nejlépe osvědčuje vytvoření kompetenční mapy postavené na osvědčeném modelu, avšak upravené podle specifických a aktuálních potřeb organizace.

Aby byl výsledný kompetenční model efektivní, měl by splňovat některé základní požadavky. Hroník (2006, s. 30) uvádí jejich výčet:

1. Vychází z očekávaného a pozorovatelného chování, nikoli z vlastností a rysů.
2. Obsahuje nanejvýš deset až dvanáct jednotlivých kompetencí.
3. Vytváří most mezi firemními hodnotami na jedné straně a popisem pracovního místa na straně druhé.

4. Platí pro všechny, anebo alespoň pro klíčové pozice ve firmě.
5. Je sdílený, což obvykle znamená, že byl vytvořený nejen shora, ale i zdola, po jeho vytvoření je neustále oživován.

Při vytváření daného kompetenčního modelu je třeba ujistit se o shodnosti modelu s požadovanými cíly organizace a dané pracovní pozice, o uplatnitelnosti daného modelu v podmínkách organizace a o možnostech jeho realizace v daném prostředí.

2.1.2 POSTUP VÝBĚRU ZALOŽENÉHO NA KOMPETENCÍCH

Výběr podle kompetencí obsahuje několik základních kroků, jejichž dobré zvládnutí je pro úspěch výběru rozhodující. Jak již bylo naznačeno, předně je důležité vytvořit nebo převzít relevantní kompetenční model. Cestou k takovému modelu může být např. analýza kompetencí, kterou lze provádět na mnoha úrovních organizace, od profilu kompetencí jedince až po soustavy kompetencí všech prací v organizačním celku (podnik, pracovní skupina, oddělení). V případě popisu kompetenčního chování vhodného pro danou pracovní pozici nebo konkrétní roli má obvykle smysl uvést příklady požadovaného chování pracovníka. Metod analýzy kompetencí je celá řada, od metody kritických případů, názoru experta a funkční analýzy, až po analýzu pomocí síta prvků práce, apod. (Armstrong, 1999, s. 223–229). Zvolení vhodné metody závisí zejména na časových a organizačních možnostech. Metoda kritických případů a analýza síta prvků práce jsou například časově velmi náročné metody a bývají použity v tom případě, že je daná pracovní pozice velmi důležitá, v organizaci se častěji vyskytující, nebo často obsazovaná. Opakem těchto

náročných analýz je například konzultace s expertem, mezi jejíž negativa však patří zmíněná „profesní slepota“.

Dalším krokem výběru podle kompetencí je stanovení hodnotících metod. Jak bylo popsáno v kapitole 1.4, nejedná se vždy o metody psychodiagnostického charakteru. Přesto by však jejich volba a využití měli být co nejzodpovědnější. Důležitou součástí výběru metod je proto trénink posuzovatelů. Kromě zaškolení posuzovatelů v používání testů a některých neparametrických metod je důležité také sjednocení posuzování behaviorálních projevů uchazeče (Kubeš, 2004, s. 141).

Posouzení úrovně kompetencí a rozhodnutí o výsledku je dalším bodem výběru. „Čím vyšší je shoda mezi požadavky na určitou pozici a mez úrovní kompetencí u kandidáta, tím vyšší je pravděpodobnost, že pracovník bude podávat požadovaný výkon.“ (Kubeš, 2004, s. 141) Aby posouzení úspěšnosti bylo validní, je nutné ověřit správnost výběrového systému. Ten může být potvrzen buďto v praxi tak, že jeho prostřednictvím vybraní kandidáti budou úspěšně zvládat svou práci, nebo může být předem testován na vzorku úspěšných pracovníků. Druhý způsob je náročnější na přípravy výběrové metodiky, ukazuje se však jako ekonomičtější.

2.2 ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA

Analýza pracovního místa je jednou z nejdůležitějších součástí procesu stanovení výběrových kritérií (a i mnoha jiných personálních činností) a jako taková je tedy prvním krokem při přípravě na výběr pracovníků (Yasgoor, 2008, s. 24; Štikar, 2003, s. 245). Poskytuje

informace nutné k vytvoření popisů pracovních míst a stanovení nároků na pracovníky a to prostřednictvím systematického sběru informací o „... obsahu práce, jejích podmínkách a souvislostech pracovní činnosti na konkrétních pracovních místech.“ (Kocianová, 2007a, s. 19)

Vzhledem k náročnosti této metody a možnosti využití psychodiagnostických metod zajišťují tuto analýzu vyškolení specialisté (psycholog se specializací, školený personalista, ergonom, apod.). Ti využívají nejrůznějších psychodiagnostických postupů, jako jsou rozhovory, dotazníky, pozorování, apod. Analýza pracovních míst se však neomezuje pouze na využití psychodiagnostiky, i když i ostatní její nástroje vyžadují zkušenost a odborný přístup. Využívány jsou jiné metody zjišťování informací, jako např. analýza dostupných písemných materiálů, hodnotící stupnice, kontrolní seznamy a soupisy, popisy prováděné pracovníkem, spolupráce s experty, hierarchické analýzy úkolu, konferenční metoda a další (Kocianová, 2007a, s. 19; Kocianová, 2007b, s. 70).

Nejčastějším zdrojem informací, jak uvádí Koubek (1998, s. 79–80; 2001, s. 70–79), bývají: držitel pracovního místa, školený a zkušený pozorovatel, bezprostřední nadřízený pracovního místa, spolupracovníci, podřízení a odborníci na danou problematiku. Koubek dále hovoří o možnosti zapojení specialisty na analýzu pracovních míst, který po určitou dobu vykonává danou práci pro účely analýzy, a dále využití existujících písemných materiálů (původních popisů a specifikací, výsledků organizační analýzy, apod.). Pro potřeby vytvoření analýzy pracovních míst máme některé ustálené metody, které se osvědčily při užívání v praxi. Mezi nejznámější, zmiňované Armstrongem (1999, s. 212–

229; 2007, s. 178–180) a dalšími (Koubek, 1998, s. 87–91; Kocianová, 2007a, s. 25–33; Kocianová, 2007b, s. 70; Yasgoor, 2008, s. 24) patří:

- Funkční analýza: využívá standardizované popisy činností, odpovědností a požadavků pracovního místa, na jejichž základě se vytváří obraz obsahu práce.
- Metoda PAQ: dotazníková metoda, založená na kategorizaci činností pracovníka – využívá šest hlavních kategorií činností a 194 deskriptorů (prvků práce), které detailně tyto kategorie činností popisují.
- Metoda MPDQ: strukturovaný dotazník pro analýzu manažerských pracovních míst, zahrnující položky týkající se odpovědnosti, pravomocí, požadavků a charakteristik pracovních funkcí.
- Metoda kritických případů: identifikuje rozhodující činnosti nebo aspekty práce a poskytuje tak představu o tom, co pracovník dělá a v jakých souvislostech
- Metoda Hay-Purves: je určena pro manažerská místa a zaměřuje se na analýzu základních faktorů, jako jsou znalosti, řešení problémů, zodpovědnost, pracovní podmínky, apod.
- Metoda AET: diagnostické šetření o práci, zahrnující soubory otázek týkající se pracovních úkolů a podmínek práce a pracovníka na daném místě.

Součástí a dalším rozšířením analýzy pracovního místa je analýza role a analýza schopností a dovedností (analýza kompetencí). *Analýza role* se specializuje zejména na očekávané chování nositelů role a na schopnosti potřebné pro výkon práce. Jak vyplývá z jejího názvu,

zaměřuje se na úlohu (roli), kterou pracovník při výkonu své práce hraje. Metody analýzy pracovních míst a analýzy role jsou velmi podobné, liší se však ve svých cílech (Armstrong, 2007, s. 171). *Analýza schopností* identifikuje schopnosti potřebné pro výkon dané pracovní pozice. Jde především o charakteristiky chování ovlivňující pracovní výkon a odbornou kvalifikaci (Kocianová, 2007b, s. 72–73). *Analýza dovedností* je využívána zejména v případě výběru na manuální a administrativní pozice a stanovuje potřebné dovednosti nutné k dosažení optimální úrovně výkonu. K jejím metodologickým nástrojům patří zejména analýza manuálních dovedností, metoda rozčleňování práce, analýza úkolu, analýza chyb a analýza učení se práci (Armstrong, 1999, s. 221).

Výsledkem analýzy pracovního místa je tzv. popis pracovního místa, sloužící dále jako podklad pro vytvoření profilu pracovníka (případně specifikace pracovního místa). V něm jsou specifikovány nároky na pracovníka, na jejichž základě jsou identifikována kritéria výběru.

2.3 POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

Popis pracovního místa specifikuje souhrn úkolů a odpovědností a vymezuje pracovní místo v organizační hierarchii (Kocianová, 2007b, s. 74). Jeho součástí musí být název pracovního místa, který pokud možno co nejpřesněji identifikuje „... okruh činností (funkci, útvar), v jehož rámci je práce vykonávána a postavení pracovního místa v tomto okruhu činností (funkci, útvaru).“ (Kocianová, 2007a, s. 33) Na základě popisu pracovního místa se stanovují další požadavky na pracovníka, jejichž

souhrn tvoří tzv. specifikaci pracovního místa (Koubek, 1998, s. 72). Dále jsou součástí popisu i názvy relevantních nadřízených a podřízených pracovních míst. Přibližnou strukturu tedy můžeme určit takto (Armstrong, 1999, s. 231):

- název pracovního místa;
- definice celkové účelu nebo cílů práce;
- seznam hlavních odpovědností, hlavních oblastí výsledků, úkolů, činností a povinností.

Kociánová (2007a, s. 74) k těmto bodům doplňuje ještě další:

- informace týkající se zařazení pracovního místa v organizační struktuře;
- předpisy a normy určující činnost na pracovním místě;
- technické prostředky a zařízení k práci;
- pracovní podmínky a případná rizika práce.

Nověji se k těmto informacím přidává i souhrn očekávaných výsledků práce, toho, co pracovník musí znát a co musí být schopen dělat a definováno je také očekávané chování pracovníka (Yasgoor, 2008, s. 24–25; Armstrong, 2007, s. 174). Tyto informace tvoří tzv. profil role. Ten na rozdíl od pouhého popisu pracovního místa nestanovuje, co vše má být uděláno, aby byl výsledek hotov, ale definuje hlavní oblasti výsledků, „... které se očekávají od pracovníka v dané roli.“ (Armstrong, 2007, s. 171)

Na základě popisu pracovního místa a role jsou specifikovány nároky na pracovníka a tudíž i stanovovány výběrová kritéria (Yasgoor, 2008, s. 24–25; Tobin, 2008, s. 48). Tyto nároky jsou shrnuty do profilu pracovníka, který obsahuje informace o dosaženém vzdělání,

zkušenostech, délce praxe, relevantních znalostech a dovednostech a osobnostních a fyzických předpokladech (Kocianová, 2007b, s. 74). Tyto informace mohou být také shrnuty v tzv. specifikaci pracovního místa (Koubek, 2003, s. 45), která je ekvivalentem profilu pracovníka.

2.4 PSYCHODIAGNOSTIKA V PROCESU IDENTIFIKACE VÝBĚROVÝCH KRITÉRIÍ

Součástí mnoha výše jmenovaných analýz, podílejících se na popisu a specifikaci pracovního místa jsou postupy, které bychom mohli označit za psychodiagnostické. Některé tyto postupy dokonce ani nejsou součástí propracovanějších metod, ale jsou samostatnou metodou. Za takové lze považovat například strukturovaný rozhovor, analýzu dat nebo dotazník. Využití těchto metod je podmíněno informačními zdroji (nadřízený, držitel pracovního místa, apod.), na něž se orientujeme a samozřejmě také typem pracovní pozice, pro niž popis vytváříme. Pro přehlednost je níže uvedena tabulka č. 1, v níž jsou postihnuty využitelné psychodiagnostické metody a možnosti jejich aplikace v závislosti na zdroji informací.

Tab. 1: Využití psychodiagnostických metod v závislosti na informačních zdrojích (1 – psychodiagnostickou metody lze využít; 0 – psychodiagnostickou metodu nelze využít)

		PSYCHODIAGNOSTICKÉ METODY				
		Analýza dokumentů	Rozhovor	Pozorování	Dotazník	Test
ZDROJE INFORMACÍ	Držitel pracovního místa	1	1	1	1	1
	Nadřízený, spolupracovníci, podřízení	1	1	0	1	0
	Informace ze strany pozorovatelů	0	1	0	1	0
	Dokumentace	1	0	0	0	0

Z uvedené tabulky je patrné, že v oblasti psychodiagnostiky existuje cca pět hlavních metod sběru informací. Jsou jimi analýza dokumentů, rozhovor, pozorování, dotazník a test. Nejvíce psychodiagnostických nástrojů existuje v případě, že zdrojem informací je samotný držitel pracovního místa, případně někdo, kdo tuto funkci po určitý čas zastává. Naopak nejméně způsobů získání dat lze využít tehdy, je-li k dispozici pouze dokumentace. Takováto situace je nicméně poměrně ojedinělá a zpravidla existuje možnost promluvit si alespoň se spolupracovníky na okolních pracovních pozicích. V případě posledních dvou psychodiagnostických metod, tedy dotazníku a testu, je – přes jejich psychometrickou příbuznost - rozdíl v možnostech využití. Zatímco dotazník je možné administrovat jak přímo pracovníkovi zastávajícímu danou pozici (případně pracovníkovi na jiné, obdobné pozici), těžko bude

test – zjišťující vlastnosti nebo schopnosti – administrován managementu, který danou pozici nevykonává. Výsledky takového testu by o pracovní pozici příliš nevyověděly. Vedení však může vyplnit dotazník o tom, jak by měl vypadat úspěšný pracovník, co je pro výkon dané práce nejdůležitější, apod.

Zpravidla se začíná analýzou dokumentů, tzn. zjištěním základní struktury organizace, případně studiem existujících popisů pracovních pozic, pracovních postupů a výcvikových příruček. Důležitá je dokumentace vzniklá na všech úrovních. Popis pracovních postupů může být jiný z pohledu vedení a z pohledu pracovníka na dané pozici, další pohled nám může poskytnout obecná příručka vydaná např. mimo organizaci⁸. Na základě zjištěných dat lze posléze přistoupit k rozhovorům, kde platí podobná pravidla jako při analýze dokumentů. Nejlépe je ověřit si získané informace na co nejvíce úrovních. Je lépe začínat u pracovníka a postupovat dále tak dlouho, dokud jsou stále získávány nové relevantní informace. Rozhovor poskytne důležité informace o tom, jak na náplň dané role pohlíží pracovník, který ji zastává a vedoucí pracovník, do jehož zodpovědnosti pozice spadá.

⁸ Sjednocením odlišných pohledů na náplň dané pracovní role můžeme dokonce přispět k lepším výsledkům, např. tím, že se zvýší očekávání, rozšíří pravomoci, apod.

Pomocí těchto psychodiagnostických metod lze izolovat předpoklady nutné pro úspěšné zvládnání pracovní role. Tyto způsobilosti mohou být (Štikar, 2003, s. 100; Bedrnová, 1998, s. 316 - 318):

- Předchozí pracovní kariéra (dosažené pracovní výsledky, prokázaná pracovní zdatnost, vývojové tendence v osobnostním profilu, získané zkušenosti, hodnocení);
- Odborná pracovní způsobilost – znalosti a dovednosti (vzdělání, teoretická připravenost v oboru specializace, úroveň jiného požadovaného vzdělání);
- Osobní (psychická) způsobilost (úroveň a skladba rozumových schopností, tvořivost, zvědavost, motivace, osobnostní zaměření, pracovní výkonnost);
- Životní cíle a aspirace – motivovanost (životní a pracovní cíle, zájmové zaměření);
- Fyzická způsobilost – fyzická zdatnost a zdravotní stav
- Morální a občanská bezúhonnost – respektování pravidel a zákonů (čistý trestní rejstřík, reference).

2.5 VÝBĚROVÉ MODELY

Součástí volby výběrových kritérií je stanovení jejich valence a nutnosti. O valenci se v tomto ohledu hovoří ve smyslu důležitosti. Je dobře dopředu si ujasnit, jaká kritéria jsou na prvním místě a jaká je možno za určitých podmínek vypustit. Pořadí důležitosti jednotlivých kritérií také zvyšuje spolehlivost rozhodnutí (Kubeš, 2004, s. 141). Každá pracovní pozice má některá kritéria, která jsou pro její úspěšné zvládnutí

klíčová, případně se kompetence, které těmto kritériím odpovídají, nedají naučit nebo rozvíjet. Takovými kompetencemi mohou být například orientace na výkon, optimismus, locus of control⁹, apod. Jiné kompetence mohou být výběrovými kritérii s nižší valencí a nejsou proto při výběru natolik rozhodující. Například sebekontrola v krizových situacích nebo orientace na tým mohou být předmětem dalšího vzdělávání, lze je ovlivnit motivací, apod. Záleží na konkrétních podmínkách v organizaci, na počtu vhodných kandidátů a na charakteru vykonávané pozice, jak bude tento valenční model nastaven. Výhodou používání valencí je kromě jiného i ulehčení rozhodování mezi jednotlivými kandidáty. Sloužit však mohou i jako podklad pro další vzdělávání, apod.

Určení významu jednotlivých kritérií je důležité pro uplatnění konkrétních výběrových modelů. *Kompenzační modely* vycházejí z předpokladu, že „... nedostatek v kterémkoli směru lze nahradit (kompenzovat) vysoce příznivými výsledky v jiných směrech.“ (Říčan, 1977, s. 113) Lze-li jednotlivé kompetence kvantifikovat¹⁰, což často záleží na použitých diagnostických metodách, je možné na základě kompenzačního modelu poměrně snadno stanovit úspěšné kandidáty¹¹.

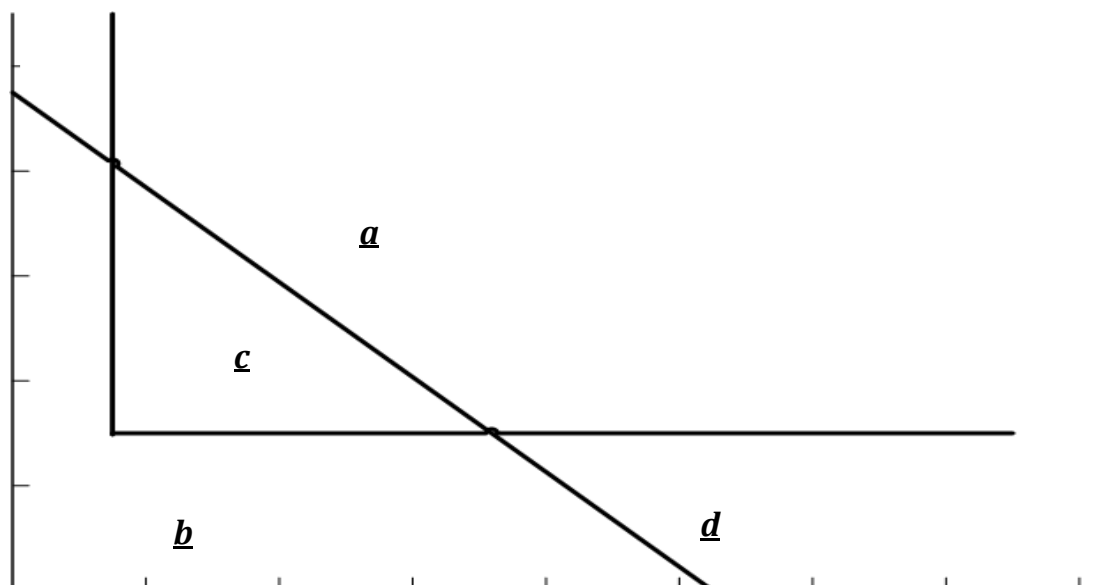
⁹ Termín “locus of control“ je do českého jazyka překládán jako „místo kontroly“. Jedná se o experimentálně ověřený psychologický konstrukt J.B.Rottera, odkazující na fakt, že různí lidé různě vnímají místo kontroly vlastního chování, nezávisle na tom, jaká je realita. Interní místo kontroly je úzce spojené s vnímanou osobní účinností, externí s naučenou bezmocností (Reber, 2001, s. 401).

¹⁰ Předpokladem je srovnatelná stupnice (stony, percentily).

¹¹ Čím nižší je korelace mezi jednotlivými kompetencemi, tím lepší predikce lze dosáhnout jejich kombinací.

Tento model je nicméně ve své kvantifikované podobě používán jen ojedinele a to například v případě výběru na manuální pracovní pozice. Dalším typem modelů jsou modely *konjunktivní* (a *disjunktivní*). Ty předpokládají, že jsou nedostatky, které nelze kompenzovat. Tímto nedostatkem může být celý souhrn kompetencí, nebo také kompetence jediná. Poněkud zjednodušeně řečeno, konjunktivní model nastavuje určité limity (minimální hodnoty), které lze ještě tolerovat, aby byl uchazeč zařazen mezi úspěšné. Disjunktivní model naproti tomu stanovuje maximální hodnoty, které nesmějí být překročeny. Příkladem může být míra agrese, která již nemůže být u pracovníka tolerována.

Poměrně časté jsou kombinace těchto modelů, jako například tato na obrázku 1. Na zobrazené kombinaci modelu jsou uchazeči vybíráni na základě pravidel kompenzačního i kombinovaného modelu. Pouze ten uchazeč, který splňuje podmínky obou, tedy uchazeč a, je úspěšný. Uchazeč c splňuje podmínku kompenzačního modelu, avšak některé jeho kompetence jsou pod požadovaným limitem. Uchazeč d má dobrý výsledek pouze ve vztahu ke konjunktivnímu modelu a uchazeč b nesplňuje nároky ani jednoho modelu.



Obr. 1: Kompenzační a konjunktivní model výběru (Říčan, 1977, s. 115)

V praxi jsou tyto modely používány spíše intuitivně, např. kvůli nadprůměrným výkonům v některých testech se často dělá výjimka, aniž by bylo nutné vědomě využívat kompenzační model. Jeho výhody se však projeví v případě velkého množství uchazečů, nebo tam, kde panuje větší nejistota ohledně přijetí. Striktnímu užití modelů nicméně brání problematika chybového měření, která je podrobněji popsána v kapitole 3.1.3.

3 TYPY VHODNÝCH PSYCHODIAGNOSTICKÝCH VÝBĚROVÝCH METOD

Jsou-li zjištěna kritéria výběru, lze přistoupit ke stěžejní práci, totiž k výběru a aplikaci psychodiagnostických metod. Určující jsou přitom zejména finanční a časová náročnost, znalost použití jednotlivých metod a samozřejmě také adekvátnost jejich použití.

3.1 KLASIFIKACE PSYCHODIAGNOSTICKÝCH METOD

Způsobů dělení psychodiagnostických metod je mnoho a závisí na používání různých kritérií. Je možné rozlišovat metody individuální a skupinové, metody verbální versus nonverbální, případně pak kategorizovat metody podle jejich formální stránky použití. Nedokonalost klasifikace psychodiagnostických metod, způsobená zejména jejich různorodostí, nedovoluje jednoznačně zařadit takové postupy, které „... mají silný diagnostický náboj, plní však i jiné funkce.“ (Svoboda, 1999, s. 23) Míněny tím jsou např. experimentální hry, používané např. při assessment centru. Součástí experimentálních her je obvykle uměle navozená situace, při níž je pozornost věnována zejména prostředkům a způsobům, jimiž účastníci dosahují daného cíle. Dalším příkladem jsou nejrůznější psychohry, jejichž přínos spočívá v poznání některých

kompetencí a osobnostních rysů účastníka¹². Využití těchto metod pro účely výběrového řízení je dosti sporné a to zejména díky jejich mezioborovosti a neexaktnosti. Umožňují sice postihnout množství sledovaných kritérií najednou, dodávají posuzování osobnosti dynamiku a odhalují věci, které by možná zůstaly skryty, avšak jejich profesionální a zodpovědné využití vyžaduje velké zkušenosti a sebekontrolu. Důvodem je nejednotnost způsobů posuzování a vysoká interpretativnost metody. V následujících kapitolách je proto pozornost věnována standardnějším způsobům posuzování.

3.1.1 POZOROVÁNÍ

„Metoda pozorování spočívá v záměrném a plánovitém vnímání, které je cílevědomě zaměřeno k dosažení určitého cíle.“ (Svoboda, 1999, s. 25) Ve své podstatě je pozorování vždy „... výběrové, zaměřené na určité činnosti jedinců, příp. okolnosti těchto činností; je vždy subjektivní, tedy ovlivněno pozorovatelem, jeho postoji, pozorností aj.“ (Hartl, 2000, s. 446) Objektivitu je proto dosahováno větším počtem pozorovatelů, nebo strukturovaností pozorování a jeho zaměřeností na předem určené kategorie.

Hlavní předností metody pozorování je její komplexnost. Při správném použití může přinést informace, které by se jen těžko získávaly jinak. Navíc nevyžaduje žádné speciální vybavení ani přípravu a díky

¹² U nás psychohry zpopularizovat zejména E. Bakalář, a to ve své knize *I dospělí si mohou hrát*.

přirozenému charakteru snižuje riziko sebestylizace uchazeče. V neposlední řadě jde o velmi dynamickou a flexibilní metodu. Na druhé straně prostřednictvím pozorování lze postihnout pouze vnější vzhled a chování. Na vnitřní osobnost může být usuzováno pouze odvozeně, za nebezpečí mnoha chyb a zkreslení. Metoda je navíc náročná na zkušenost a vzdělání (respektive osobní vyzrálост) pozorovatele. Tento požadavek lze sice do jisté míry uspokojit co možná největší strukturovaností pozorování, tento postup však není vždy proveditelný.

3.1.1.1 PŘÍKLADY CHYB A ZKRESLENÍ PŘI POSUZOVÁNÍ OSOBNOSTI

Metoda pozorování může za určitých podmínek přinést ještě cennější poznatky nežli exaktní testové metody, nebezpečí se však skrývá v subjektivitě pozorovatele a jeho přirozených sklonech k posouvání významů. Některé z těchto chyb a zkreslení při posuzování osobnosti psychologie pojmenovala:

Atribuční chyba „... vzniká v důsledku tendence vidět příčinu chování druhých v určité dispozici („vloze“), zatímco vlastní chování interpretovat jako závislé na situaci.“ (Kern, 2000, s. 184) Při výběrovém řízení mohou být uchazeči přisuzovány vlastnosti, které jsou spíše závislé na situaci (nervozita z nové situace se může jevit jako nejistota, únavu jako podrážděnost, apod.).

Haló efekt znamená tendenci „... usuzovat na základě jednotlivých náhodných znaků na přítomnost dalších podstatných znaků nebo na celou osobnost.“ (Kern, 2000, s. 184) „*Byl mi jasný již ode dveří*“ by byl typický

výrok člověka, který se stal obětí haló efektu. Pozorování naproti tomu staví požadavek „*všímej si člověka již ode dveří*“. Podstatný rozdíl spočívá zejména v okamžiku, kdy si posuzovatel o uchazeči vytvoří první soud.

Pygmalion efekt, nebo také Rosenthalův efekt, má velmi blízko k sebenaplnující se předpovědi. Jedinec se chová způsobem, který od něho očekávají druzí (Hartl, 2000, s. 585; Reber, 2001, s. 637). Přeneseno do oblasti personalistiky, posuzovatel vůči kandidátovi vykazuje chování, které pramení z jeho prvotního dojmu. Uchazeč je vůči tomuto chování responzivní. Pokud je tedy představa posuzovatele o uchazeči spíše negativní, může to ovlivnit a snížit uchazečův výkon a úspěšnost.

Efekt kontrastu znamená, že posuzující osoba má tendenci přeceňovat rozdíly mezi jednotlivými uchazeči. Kandidát se proto zdá výrazně horší nebo výrazně lepší.

Projekce je jedním z nejčastějších mechanismů aktivovaných při posuzování druhých lidí. Posuzující je v takovém okamžiku „... ovlivněn předpokládanou podobností posuzovaného s jeho osobou. Pak mu připisuje pozitivní vlastnosti, o kterých se domnívá, že je má on sám (...), nebo také negativní vlastnosti, které sám na sobě pociťuje jako zatěžující (...). Dojem podobnosti, spouštějící projekci, často způsobí podobnost ve vyjadřování nebo vnější shody ...“ (Kern, 2000, s. 185) Živě diskutující uchazeč tak může být pozitivně vnímán jedním posuzovatelem jako zdravě asertivní a sebevědomý, jiným pozorovatelem jako namyšlený a egocentrický. Obojí je konstrukt, vzniklý z jednoho projevu v jedné situaci (Reber, 2001, s. 570).

Kategorizace je proces, při němž „... zanedbáváme individuální jedinečnosti a přisuzujeme hodnocenému charakterové vlastnosti, které

obecně předpokládáme u většiny členů dané skupiny ...“ (Kern, 1999, s. 185). Kategorizační chybu mohou vyvolat zájmy uchazeče, politické přesvědčení nebo nějaká skupinová příslušnost, v anglo-amerických zemích pak například školy, na nichž studoval (soukromá versus státní, apod.).

Efekt blízkosti a sympatie zapříčiňuje upřednostňování uchazečů, kteří jsou posuzovateli podobní (osobnostně, profesně, ...) nebo jsou mu sympatičtí.

Další chyby při posuzování uvádí Ferjenčík (2000, s. 168–170):

Chyby nesprávného zakotvení jsou důsledkem používání různě nastavených měřidel = různých škál při posuzování. „Víceméně každý pozorovatel a posuzovatel si nastavuje svá vlastní měřítka, pro která je charakteristické nerovnoměrné rozdělení „dílků“ stupnice.“ (Ferjenčík, 2000, s. 169) Do těchto chyb spadají *chyby přísnosti a mírnosti*, podle toho, který kraj hodnotící škály je upřednostňován. *Chyba centrální tendence* vyjadřuje situaci, kdy oba konce škály jsou příliš daleko od reálných hodnot a každá posuzovaná osoba proto spadá do průměru.

Implicitní teorie osobnosti je chyba posuzování mající základ v tom, že „každý člověk si na základě osobní zkušenosti vytváří vlastní představy o tom, které lidské vlastnosti spolu souvisejí.“ (Ferjenčík, 2000, s. 170) Přejde-li např. uchazeč s brýlemi, posuzovatel si vytvoří iluzorní představu o jeho inteligenci.

Naivní posuzování osobnosti, jak se těmto chybám ve vnímání říká, se vytvořilo jako životně důležitý mechanismus, jehož cílem je rychle se zorientovat v nové situaci. Bohužel však za cenu mnohých chyb, protože

úsuděk vzniká pouze na omezeném počtu informací. Navíc se toto prvotní zhodnocení jen velmi těžko mění, neboť první dojem je nejsilnější a posuzovatel tak má sklon přizpůsobovat své pozdější soudy svému prvnímu dojmu. Jsou-li pozdější vjemy rozporuplné s prvním dojmem, vyžaduje mnoho úsilí vytvořený obraz změnit. Častěji nejsou tyto rozporuplnosti vnímány a jsou přičítány náhodě nebo výjimce.

Protože jsou chyby posuzování přirozenou součástí lidské psychiky, nelze čekat, že je možné se jich zcela zbavit. Vědomě je však lze korigovat a částečně eliminovat. Jak bylo již naznačeno, k této korekci přispívá větší množství pozorovatelů a dodržování platné metodiky.

3.1.1.2 METODIKA POZOROVÁNÍ

Aby pozorování splňovalo podmínky exaktní diagnostické metody, je třeba dodržovat následující zásady (Svoboda, 1999, s. 26):

- zásadu plánovitosti – stanovení plánu, obsahu a postupu pozorování,
- zásadu systematickosti – pozorování probíhá soustavně, dlouhodobě, v přesně určených časových proporcích,
- zásadu přesnosti a objektivity – musí být vymezeno kritérium posuzování, způsob registrace, nezávislost na osobě pozorovatele.

Protože ne vždy mohou být splněny všechny podmínky exaktnosti pozorování, je třeba přizpůsobit je adekvátně situaci. V případě přijímacího řízení není samozřejmě možnost pozorovat uchazeče dlouhodobě, na druhou stranu však není nutné omezit se pouze na dobu

pohovoru. Pozorovat a všímat si uchazečova chování lze již při úvodním představování nebo v průběhu administrace testu, zajímavé mohou být uchazečovy reakce na zadávání úkolů, vyskytnuvší se problémy, na nové prostředí, apod.

Samozřejmě ne vždy je možnost registrovat kandidátovo chování po celou dobu výběru. V takovém případě jde o pozorování volné (orientační, příležitostné), při němž se zaznamenávají pouze výrazné jevy. Takové pozorování je však mnohem náročnější na objektivitu pozorovatele a hrozí při něm větší riziko zkreslení. Pozorování systematické je oproti tomu soustředěno na předem zvolené kategorie, řídí se připraveným plánem.

3.1.1.2.1 SYSTEMATICKÉ POZOROVÁNÍ

Aby bylo pozorování psychodiagnostickou metodou s výpovědní hodnotou, „... je třeba stanovit, co, proč a jak chceme pozorovat.“ (Svoboda, 1999, s. 27) Vlastní pozorování potom může být na základě těchto určení zaměřeno pouze na vybraná kritéria. Jejich přehled je výhodné nejprve zanást do záznamového archu, který zároveň slouží jako pomůcka. Již připravených záznamových archů existuje mnoho, záleží pouze na tom, co je sledováno. Jiný bude arch pro sledování dětí při hře a jiný pro pozorování kandidáta při řešení skupinového problému. Obecně však lze rozlišit dva hlavní typy záznamových archů, vycházející z odlišných schémat pozorování. Při prvním druhu pozorování je zaznamenáván pouze výskyt určitého znaku, při druhém je také měřena jeho intenzita. „Znakem“ je míněn vnější projev osobnosti, tzn. chování.

Některé příklady pozorovatelného chování uvádí následující přehled (podle Svoboda, 1999, s. 32):

- Řeč (hlas, poruchy řeči, tón, dikce, hovornost, přízvuk, projev, slovní zásoba, gramatika);
- Nonverbální projevy (mimika, posturika, haptika, proxemika, gestika);
- Tělesné vzezření (tělesný typ, barva, péče o sebe, atraktivita);
- Osobní výraz (optimismus, náladovost, smysl pro humor, otevřenost, vyspělost);
- Projevy emocí a aktivita (fyziologické projevy, výskyt a intenzita, impulzivita);
- Sociální chování (prosociální chování, soupeření, kooperace, podceňování druhých);
- Vztah k objektům (pečlivost, opatrnost, nepořádnost, nedbalost);
- Vztah k sobě (sebevědomí, aspirační úroveň, sebehodnocení, sebeprosazování).

Jednotlivé komponenty chování je nejlépe rozepsat co nejpodrobněji, aby se lépe zaznamenávaly. Vždy však jen na tu úroveň, která je dostačující pro identifikaci stanovených kritérií. Je například významný rozdíl mezi tím, detekuje-li pozorovatel lehkovážné nebo bezstarostné chování. Obojí sice můžeme zaznamenat pod pojem flegmatický, práce lehkovážného jedince se však od práce bezstarostného jedince liší. Podobnou významovou distinkci nalezneme mezi výrazy podezřívavý a kritický nebo pečlivý a opatrný, apod.

Podle Ferjenčíka (2000, s. 156–157) musí být při systematickém pozorování dodržena následující pravidla:

- komplexnost – pozorované chování musí být možné zařadit do některé z kategorií,
- nezávislost – každá jednotka chování musí být zařaditelná jen do jedné kategorie,
- konkrétnost a jasnost – výstižné definování a pojmenování kategorií,
- přehlednost – optimální počet kategorií a jejich strukturace.

Při vyhodnocování a interpretaci pozorovaných jevů je nutné zpětně zařadit pozorované jevy do širšího kontextu. Zvažována je jednak povaha a náročnost výběrové situace, jednak aktuální stav kandidáta.

3.1.2 ROZHOVOR

Rozhovor bývá někdy označován za královskou metodu psychodiagnostiky a stejně jako u předchozího „pozorování“, cennost a kvalita informací záleží zejména na tom, kdo rozhovor vede. Validita rozhovoru jako diagnostické metody však silně variuje. Přijímací pohovor se může blížit spíše přátelskému popovídání v kavárně a snížit tak svou validitu na minimum. Opakem takového případu by měl být rozhovor splňující základní metodologické požadavky (Hoevemeyer, 2006, s. 17). Pouze takto může být jeho výpovědní hodnota vysoká. Obtížnost rozhovoru spočívá zejména v jeho interaktivnosti. Mnohem větší blízkost k posuzovanému objektu narušuje objektivitu a vyžaduje také zvládnutí

paralelního procesu – být účastníkem rozhovoru a zároveň ho vést (Bedrnová, 1998, s. 310).

Kromě interaktivnosti je další důležitou charakteristikou rozhovoru zprostředkovanost. Ta je dána jednak určitými záměry uchazeče (uzavřenost, sebe-stylizace), jednak povahou jazyka přinášejícího s sebou významové posuny. Při rozhovoru totiž nedochází jen k chybám posuzování, jak o nich bylo pojednáno v předchozí kapitole, ale i ke komunikačním problémům (šumům). Slova jako symboly věcí musí být z povahy věci kódovány a znovu dekodovány a význam, který je jim připisován, není vždy stejný. Podle Ferjenčíka (2000, s. 172–173) dochází díky odlišnostem v konotativnímu¹³ významu k disproporci mezi:

- tím, co chtěl vysílatel komunikovat,
- tím, co ve skutečnosti komunikoval,
- tím, jak to interpretoval příjemce.

Kromě problémů s přenosem významu dochází také – především díky interaktivní povaze rozhovoru – ke značnému ovlivňování uchazeče. To s sebou přináší pozitiva v podobě možnosti povzbudit k otevřenosti a upřímnosti, ale také negativa, jakým je například sugestivita.

Přesto má rozhovor při výběru pracovníků nezastupitelné místo. Jeho primárním účelem je získat informace o názorech, postojích, motivech a aspiracích uchazeče a hlavně pak informace o jeho vnitřním

¹³ Odras individuální zkušenosti s daným slovem, věcí, symbolem. Může se lišit od lexikálně definovaného denotativního významu slova, předmětu nebo jevu, protože je dán subjektivním individuálním vnímáním, asociováním, chápáním a prožíváním (Penguin, 2001, s. 356).

světě, které nebylo možné získat prostřednictvím pozorování (Ferjenčík, 2000, s. 171; Svoboda 1999, s. 37). Další cíle rozhovoru jsou podle Koubka (1998, s. 142; 2003, s. 105) verifikace informací uváděných v písemných dokumentech, poskytnutí informací o organizaci a obsazované pracovní pozici, posouzení vhodnosti kandidáta pro práci v pracovním kolektivu, získání podnětů využitelných v personální práci i při řízení podniku, přispívání k vytváření dobré pověsti podniku u vybraných i odmítnutých uchazečů nenápadným prezentováním pozitiv podniku i způsobem jednání s uchazeči.

Ještě jiné cíle si klade za úkol tzv. CBBI interview (Competency-Based Behavioral Interview). Jak uvádí Hoevemeyerová, primárním důvodem běžného přijímacího rozhovoru je dozvědět se co nejvíce o kandidátovi a to za účelem predikce jeho budoucí úspěšnosti. Tato úspěšnost je podle Hoevemeyerové (2006, s. 17) podmíněna schopnostmi kandidáta, jeho technických dovednostmi a znalostmi a schopností projevit a uplatnit kompetence vážící se k dané pracovní pozici. Podle Hoevemeyerové však většina přijímacích rozhovorů selhává právě při detekci posledního předpokladu úspěšnosti kandidáta. Pro detekci jeho kompetentnosti proto doporučuje používat CBBI interview, jehož otázky jsou směřovány na výskyt kompetentního chování v různých konkrétních situacích. Podobně tak Tobin (2008, s. 45-46) vyzdvihuje přednosti metody CBBI s tím, že výběrová kritéria v podobě technických znalostí, certifikací, vzdělání, apod., mají obvykle obecné předpoklady vážící se na různé druhy kompetencí.

3.1.2.1 POSTUP A ZÁKLADNÍ PRAVIDLA ROZHOVORU

Aby byl postup rozhovoru co možná nejefektivnější, je dobré si před jeho zahájením zodpovědět některé otázky. V této fázi, kterou Ferjenčík (2000, s. 179) nazývá *přípravná fáze*, je nutno stanovit, o čem se bude mluvit, s kým je rozhovor vlastně veden a jakým způsobem se bude mluvit. Jakkoli se odpovědi na tyto otázky mohou zdát primitivní, je smutnou praxí mnoha přijímacích pohovorů, se často ztrácí čas otázkami, na něž lze odpovědět už z analýzy životopisu, nebo otázkami, které o kandidátovi nic skutečně významného neřeknou. A řeknou-li, nemusí se to týkat charakteristik, které jsou pro pracovníka na danou pozici relevantní. Proto je třeba při výběru témat rozhovoru postupovat v souladu se stanovenými kritérii. Vzhledem k některým omylům při kladení otázek je mnohokrát lépe připravit si je předem. Rozhovor je přirozeným pokračováním analýzy dostupných údajů, které jsou o uchazeči k dispozici. Je proto dobré z ní vycházet. Nejen kvůli doplnění případných nejasností nebo získání chybějících informací, ale i kvůli stanovení způsobu, kterým bude rozhovor veden (Bedrnová, 1998, s. 310). Otázka „Jak?“ totiž souvisí především s výběrem vhodného typu otázek, stylu a místa rozhovoru, s délkou jeho trvání a s mnohým dalším. Je třeba také určit, kolik osob bude při pohovoru přítomno (skupina, panel posuzovatelů). Podle Koubka (2003, s. 105–106) patří mezi výhody pohovoru mezi čtyřma očima především lehčí organizace, atmosféra neformálnosti a snazší moderování rozhovoru. Naopak k výhodám panelu posuzovatelů patří objektivnější hodnocení, sdílená odpovědnost za rozhodnutí, snazší registrace odpovědí, zaznamenání všech detailů, čas připravit doplňující otázky a v neposlední řadě také dojem odbornosti.

Samotnému rozhovoru předchází úvodní fáze (Svoboda, 1999, s. 38; Ferjenčík, 2000, s. 180; Armstrong, 1999, s. 468–469), při níž jsou obě strany představeny a v krátkosti je pohovořeno o obsahu a smyslu toho, co se bude dít. Tato informační vsuvka zároveň slouží k aklimatizování se a k navození vřelé a bezpečné atmosféry. Tu je možné podpořit i neutrální otázkou na počasí nebo nabídnutím kávy. Smyslem této fáze je oddálit přechod k „jádrovým informacím“ a dovolit uchazeči, aby se uvolnil a navázal s posuzovatelem bezpečný vztah. Úvodní fáze rozhovoru slouží také k motivování uchazeče a stimulování jeho zájmu. Účelné je proto sdělení o tom, proč si firma k pohovoru vybrala právě tohoto uchazeče a proč by právě jeho mohla nabízená pracovní pozice zajímat. Vhodné je přizpůsobit své vystupování chování uchazeče a tzv. se s ním „sladit“. Je dobré přizpůsobit také používaný slovník (nikoli však přehnaně) a vyjadřovat se v termínech, které jsou uchazeči blízké. Kromě navázání bližšího vztahu zajistí toto „naladění se“ větší jistotu, že kandidát dobře rozumí otázkám.

Jádro rozhovoru je stěžejní a z mnoha důvodů také nejobtížnější částí rozhovoru. Jeho prvotním účelem je získat maximum relevantních informací. Způsob jejich získávání závisí na zvolené metodě a tedy na tom, jak byla zodpovězena otázka „Jak?“. Nejčastěji se jedná o rozhovor řízený, v němž jsou jasným a organizovaným způsobem získávány potřebné informace. V některých případech však lze přejít i k rozhovoru neřízenému, při němž má uchazeč volnost ve výběru témat. I přes nepochybnou diagnostickou hodnotu je však lépe používat tento druh rozhovoru jen sporadicky, např. v úvodní fázi rozhovoru.

S otázkou volnosti rozhovoru je úzce spojená i míra standardnosti rozhovoru. Nejstandardnější, plně *strukturovaný* rozhovor, postupuje podle předem vypracovaných otázek, které mají pevně stanovený sled otázek i formu. Jeho písemnou formou je dotazník, který umožňuje eliminovat vliv sugesce nebo nevhodné modulace hlasu, na druhou stranu ale ochuzuje o některé informace zakotvené v řeči. Dotazník je také nevhodný v případě, že jsou součástí rozhovoru citlivé otázky, které může být nepříjemné zaznamenávat na papír. *Polostrukturovaný* (částečně standardizovaný) rozhovor je flexibilní co do způsobu a pořadí kladení otázek i co do formy odpovědí. Stále se však přidržuje předem připravených oblastí, obvykle je předem připraven seznam témat a otázek. *Nestrukturovaný* (volný) rozhovor zachovává svůj cíl, nestanovuje ale prostředky k jeho dosažení.

Správný *závěr rozhovoru* je důležitý zejména pro uchazeče, nikoli pro další získávání informací. Hlavní snahou je, aby účastník neodcházel v tenzi a s pocitem, že byl u výsledku. K tomu může dopomoci jak postupné snižování intenzity otázek už v průběhu předchozí fáze rozhovoru, tak také poděkování, sumarizace sděleného, dotazy a domluvení se na dalším postupu.

3.1.2.1.1 TECHNKA KLADENÍ OTÁZEK A JINÉ TECHNIKY

Techniky vedení rozhovoru „... slouží k navázání a udržení kontaktu s klientem, k získání jeho důvěry ...“ (Svoboda, 1999, s. 39) Úzce také souvisí s kvalitou a množstvím získaných informací (Runion, 2005, s. 40). V této souvislosti je často diskutována technika kladení otázek, tedy

použití různých typů, způsobů řazení a gradientu otázek. Obecně se dá říci, že interview by mělo kopírovat pravidla běžného rozhovoru a jeho přirozený vývoj. Znamená to, že gradient otázek by měl být následující (Runion, 2005, s. 46–68):

- aktuální stav věcí -> širší kontext;
- obecné otázky -> konkrétní otázky;
- neintimní otázky -> intimní otázky -> neintimní otázky;
- vnější (lehce dostupné) informace -> vnitřní informace;
- behaviorální otázky-> prožitkové otázky;
- současnost -> minulost -> budoucnost;
- jednotlivosti -> souvislosti.

Význam trychtýřovitého kladení otázek vychází ze skutečnosti, že některé otázky jsou pro respondenta příliš osobní a některá témata obtížně sdělitelná. Postupuje se tedy vždy od lehčího k těžšímu, od všeobecného ke konkrétnímu, od neutrálního k majícímu emocionální náboj. Tímto způsobem lze docílit toho, aby byl rozhovor pro uchazeče co nejméně stresující a zároveň aby přinesl co možná nejvíce informací. Alternativou trychtýřovitého kladení otázek je hřebenové kladení otázek, kdy se otázky střídavě dotýkají různých témat. Kandidát je doslova „oťukáván“. Tyto postupy lze samozřejmě vzájemně kombinovat.

Způsob kladení otázek by měl také respektovat některé přirozené lidské tendence, jako je snaha chránit své soukromí nebo touha ukázat se v lepším světle. Tazatel, který si je těchto sklonů vědom proto bude

využívat některé z následujících strategií kladení otázek (Armstrong, 2007, s. 377–382; Runion, 2005, s. 46–68):

- Uvození otázky – snaha získat informaci je skryta za neutrálním úvodem (např. nepříjemná otázku na uchazečovy chyby je položena způsobem: „Moudrý člověk se dokáže poučit z chyb, které udělal, určitě byste mi o něčem takovém mohl povědět.“).
- Naladění se – tazatel se ptá stejným způsobem, jakým to pravděpodobně vidí dotazovaný (ptá-li se na impulzivnost, vyjádří to slovem přímočarost nebo spontaneita, konfliktnost označí za soutěživost, apod.).
- Zprostředkovaná otázka – odlehčení sebehodnocení („Co by o Vás řekli spolupracovníci?“).
- Podlaha – používá se v případě potřeby uchazečova reálného odhadu, často při otázkách na očekávaný plat („Jaký nejnižší plat byste bral/a?“).
- Registrace nevyžádaných odpovědí – vsuvky typu „já bych vás neošidil/a“ nebo „myslím to upřímně“ jsou důležité a předpokládá se nějaký důvod jejich existence.
- Behaviorální strategie – je součástí CBBI interview, používá se však i samostatně.

Tyto strategie umožňují vyhnout se základním rizikům, jako jsou sugestivita, emocionální nepříjemnost, sociální desirabilita, dvojsmyslnost, neadekvátnost vzhledem k druhu rozhovoru, nejasnost. Z tohoto důvodu je důležitý i výběr adekvátního typu otázky a to vzhledem k osobnosti uchazeče i zvolené strategii pohovoru. Základní

rozdělení je rozdělení otázek na otevřené a uzavřené a přímé a nepřímé. *Otevřené otázky* nespecifikují možné odpovědi a ponechávají respondentovi možnost volby způsobu odpovědi. Proto odporují sebeprezentaci a umožňují lepší vhled do respondentova způsobu uvažování (Runion, 2005, s. 68). *Uzavřené otázky* jsou naopak otázky s omezenou volbou odpovědi, kdy si respondent vybírá z nabídnutých alternativ. Jsou používány v případě, že stačí věcná odpověď, nebo v případě, že je uchazeč zbytečně hovorný.

Přímé otázky se dotazují přímo na konkrétní věc, je jasné, kam směřují. Jejich nebezpečí je v jejich sugestivitě a v tom, že jde často o uzavřené otázky. Nedoporučují se využívat v případě, že respondent nespolupracuje. Opakem jsou *nepřímé otázky* (nedirektivní), které se k jádru věci přibližují oklikou (Svoboda, 1999, s. 40). Do nich jsou řazeny (Fry, 2006, s. 71–211; Runion, 2005, s. 46–68):

- Zprostředkované otázky – odlehčují tíhu sebehodnocení nebo názoru („Co by se dalo dělat s problematikou...?“).
- Projektivní otázky – vycházejí z principu identifikace uchazeče s jinými lidmi („Jak by šlo provést...?“, „Co soudíte o lidech, kteří...?“).
- Behaviorální otázky – jsou zacíleny na konkrétní jednání, projevy („Jakou knížku jste četl/a naposledy?“).
- Znalostní otázky – pokud se uchazeč o věc zajímá, měl by vědět určité věci („Kde se v ČR vyučuje psychologie?“).
- Modelové situace – uchazeč je postaven před hypotetickou situací („Jak byste řešil ztrátu motivace Vašeho podřízeného?“).

- Nucená volba – ukazuje, k čemu má uchazeč nejbližší („Pokud byste si musel zvolit...“).

Důležité je znát některé techniky rozhovoru, které mohou nejen pomoci navázat kontakt a získat důvěru, ale také usnadnit získání relevantních informací a pomoci posuzovanému, aby se v takto exponované situaci cítil lépe. Některé tyto techniky vedení rozhovoru popisuje Svoboda (1999, s. 40):

- Technika jednoduché akceptace – dává pocit pozornosti a zájmu, má motivační charakter.
- Technika zachycení a objasnění – snaha o odhalení podtextu ve výpovědi uchazeče.
- Technika parafrázování – vyjádření pozornosti, ujištění se o správním porozumění, zajištění dynamiky hovoru.
- Technika interpretace – interpretace za účelem objasnění některých výpovědí.
- Technika ujištění – snaha odstranit obranné mechanismy vyvolané nejistotou.
- Technika používání pomlky – navození dojmu a pohody, technika poskytuje posuzovanému prostor.

Tyto techniky považuje Ferjenčík (2000, s. 177) za součást tzv. „sekundárních otázek“. Na rozdíl od primárních otázek, jejichž cílem je získat potřebné informace, sekundární otázky jsou mimoděk vzniklé, spontánní, vážící se k probíranému tématu. Jsou tedy doplňující, ale i podněcující, motivační a uklidňující. Primární otázky tvoří osnovu rozhovoru, avšak sekundární otázky jsou tím, co činí rozhovor profesionálním. Přestože jsou tyto techniky přirozenou součástí běžného

rozhovoru, v přijímacím pohovoru často chybí. Jejich absence může být také důsledek únavy, nezájmu nebo antipatie k uchazeči. Je velmi těžké vhodně a citlivě používat tyto strategie v uměle vytvořené situaci, jakou je například výběrový pohovor.

3.1.2.2 VYHODNOCENÍ ROZHOVORU

Vyhodnocení výběrového pohovoru znamená analýzu a interpretaci dat získaných při pohovoru. Aby toto bylo možné, je nutná určitá registrace těchto dat v průběhu nebo po skončení rozhovoru. Ta může být písemná nebo audiovizuální, záleží na mnoha faktorech. V případě rozhodnutí registrovat kandidátovy odpovědi již v průběhu pohovoru, což je při výběrovém řízení obvyklé, je nutné počítat s tím, že během registrace uniknou některé další informace a že zaznamenávání může působit rušivě. Samozřejmě tím trpí i dynamika rozhovoru a jeho intimita. Pokud jsou informace registrovány až na konci pohovoru, utrpí tím naopak, jak uvádí Svoboda (1999, s. 41), „... úplnost a přesnost registrace, neboť tak zachytíme jen asi 40% obsahu rozhovoru.“ Navíc dojde k různým významovým posunům a nepřesnostem. Ferjenčík (2003, s. 182) i Svoboda (1999, s. 41–42) proto shodně poznamenávají, že je vhodné zapsat během rozhovoru nejn nutnější údaje formou stručných poznámek a po skončení interview záznam doplnit. Ať je však způsob registrace jakýkoliv, v žádném případě by během něj nemělo dojít k verbálnímu nebo neverbálnímu hodnocení projevu kandidáta.

Při vyhodnocování rozhovoru je praktické držet se předem stanovených kritérií, tzn. soustředit se na „... stanovení míry, v jaké

uchazeč vyhovuje specifikaci pracovního místa.“ (Armstrong, 1999, s. 473) Stanovená kritéria jsou porovnávána s charakteristikami uchazeče (Hoevemeyer, 2006, s. 21) a zároveň jsou evidovány charakteristiky, které jsou ve výběrovém modelu označeny za disjunktivní.

3.1.2.3 PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY METODY ROZHOVORU

Mezi výhody pohovoru, jak je uvádí Armstrong, patří (1999, s. 473–474):

- Setkání tváří v tvář umožňuje lépe posoudit, do jaké míry bude asi uchazeč pro organizaci vhodný a zdali zapadne do kolektivu.
- Pohovor umožňuje podrobně uchazeči charakterizovat organizaci a nabízené pracovní místo.
- Nabízí příležitost položit do hloubky jdoucí otázky.
- Poskytuje uchazeči příležitost zeptat se.
- Nabízí přítomnost více tazatelů a více hodnotitelů.

Jako nevýhody pak Armstrong (1999, s. 474) označuje:

- Validita fluktuující v závislosti na způsobu vedení rozhovoru.
- Velká závislost na zkušenosti osoby, která pohovor vede.
- Pohovor se nemusí držet stanovených kritérií.
- Velké riziko chyb posuzování.

Svoboda (1999, s. 42) k tomu dodává: „Validita rozhovoru je značně kolísavá. Závisí jednak na osobě examinátora a jeho zkušenostech, jednak na přesnosti záznamu. Závisí dále na vlastnostech vyšetřované osoby

(věk, upřímnost, úroveň, inteligence, schopnost sebe-posouzení) a na tématu rozhovoru (míra intimity, subjektivní důležitost tématu, apod.).“

3.1.3 PSYCHOLOGICKÉ TESTY

Testové metody „... představují standardizovaný způsob vyšetření, při kterém dodržujeme určitá pravidla, užíváme jednotných pomůcek a jednotným způsobem vyhodnocujeme získané informace (odpovědi, výkony, výtvoř).“ (Svoboda, 1999, s. 45) Na rozdíl od ostatních psychodiagnostických metod má test různé „... psychometrické charakteristiky, které jsou reprezentovány termíny objektivita, standardizace, reliabilita a validita.“ (Hroník, 2007, s. 43) Armstrong jako nutnou podmínku dobrého testu vnímá i jeho citlivost, to znamená, že test dobře rozlišuje mezi jedinci (Armstrong, 1999, s. 474). Právě tyto psychometrické charakteristiky jsou tím, co vytváří psychologický test v pravém slova smyslu. Nikoli jak by se mohlo na první pohled zdát, „... vnější forma – typ podnětového materiálu – ale způsob, jak se s tímto podnětovým materiálem pracuje.“ (Ferjenčík, 2000, s. 196) Lze tak rozlišovat testy psychologické, splňující tyto základní požadavky a testy ostatní, které mohou, ale nemusí spadat do oblasti testů pracovní způsobilosti.

Na užívání psychologických testů panují různé názory a jejich popularita střídavě stoupá a klesá. Koubek (1998, s. 137) i Říčan (1977, s. 20) shodně komentují, že užívání testů značně podléhá módě a často jsou v módě právě ty testy, které jsou nejméně spolehlivé. Podobnou nedůvěru chová k psychologickým testům mnoho dalších a to především díky

množství nekvalitních testů na trhu. Armstrong (1999, s. 478) doslova říká: „Testy typu ‚udělej si sám‘ jsou vždy podezřelé, pokud ovšem nejsou pečlivě prověřeny a pokud nejsou stanoveny realistické normy.“ Někdy bývají naopak testy přeceňovány a zapomíná se, že jsou pouze součástí výběrové baterie, nikoli jejím základním stavebním kamenem. Většina autorů se však shoduje, že je důležité znát základní psychometrické charakteristiky testů.

3.1.3.1 STANDARDNOST A OBJEKTIVITA TESTU

Protože testy slouží k identifikaci pozice jedince na pomyslné škále, na níž jsou jeho výsledky porovnávány s výsledky ostatních, je nutné, aby byla dodržena zásada standardnosti. Standardnost je výsledkem standardizace, která má nejméně trojí význam (Říčan, 1977, s. 60). Označuje:

1. transformaci hrubých skóreů na standardní,
2. shromáždění a zpracování reprezentativních dat do podoby norem,
3. sjednocení a unifikaci testové procedury.

První a druhý způsob standardizace je nutno si ověřit v příslušném testovém manuálu. V otázce zachování stejných podmínek při administraci testu a registraci dosažených výsledků však musí standardnost zajistit testující. „Správně připravený psychologický test proto předepisuje administrátorovi, jaké instrukce a jakým způsobem má podávat.,“ (Ferjenčík, 2000, s. 196) Nutnou podmínkou standardnosti testů je i kvalitní zpracování psychometrických charakteristik testu tak,

jak bylo naznačeno výše. Protože test slouží k porovnání výkonu jednotlivce s výkonem referenční skupiny, je důležitou součástí používání testu seznámení se s jeho normami. Ty ukazují pozici jedince vůči reprezentativnímu vzorku populace.

Se standardností úzce souvisí i objektivita testu, která je přímo závislá na eliminaci vlivu administrátora na výsledné skóre. Jde o nezávislost na:

- podmínkách administrace,
- administrátorovi – při hodnocení, skórování,
- záměrném zkreslení vyšetřované osoby.

Ověřením objektivity může být vysoká korelace mezi výsledky vyhodnocenými dvěma posuzovateli.

3.1.3.2 VALIDITA TESTU

Termín validita je překládán jako „platnost“ a rozumí se jím „... schopnost testu diagnostikovat, predikovat, měřit něco víc než sebe sama.“ (Říčan, 1977, s. 70) Jde o „... míru shody mezi naměřenými výsledky (získaným skóre) a tím, co jsme chtěli měřit (nějakou stanovenou kvalitou, kritériem).“ (Ferjenčík, 2000, s. 205) Pro účely výběrového řízení definuje Yasgoor (2008, s. 68) validitu jako korelaci mezi testem a kritériem a v tomto smyslu ji vnímá jako nejvýznamnější charakteristiku testu.

Pojem validita je dosti komplikovaný termín a pro účely testování je dobré orientovat se alespoň v základním dělení (Yasgoor, 2008, s. 68; Ferjenčík, 2000, s. 206):

- Empirická validita: udává, jakou měrou je test validní pro predikci určitého kritéria
 - Kritériová validita – vyjadřuje míru shody mezi testem a kritériem
 - Souběžná validita – vyjadřuje, nakolik test koreluje s výsledky jiného testu měřícího stejný rys
 - Prediktivní validita – vyjadřuje, nakolik test dokáže predikovat budoucí výkon
 - Inkrementální validita – vyjadřuje, o kolik test zvýší přesnost predikce
 - Parciální a lokální - validita každé úzce vymezené populace, který se může lišit od populace jiné (pohlavím, místem,...)
- Pojmová (konstruktová) validita: udává, jak validní je test pro měření určité vlastnosti
 - Konvergentní validita: vyjadřuje shodu měření téže vlastnosti různými metodami
- Obsahová validita: je určitou paralelou k pojmové validitě – test je obsahově validní, pokud přiměřeně pokrývá danou oblast, tedy, když test představuje reprezentativní výběr znaků typických pro zkoumanou oblast.

Znalost různých druhů validit je při práci s testy důležitá. V opačném případě je snadné podlehnout lákavosti některých testů. Poměrně častým omylem je například důvěra ve stoprocentní pojmovou

(konstruktovou) validitu testů. Test však ne vždy měří přesně to, co slibuje vydavatel. Jak je popsáno dále v kapitole o inteligenčních testech (3.1.3.6.2), je to někdy dokonce nemožné. I ten nejlepší inteligenční test totiž – vzhledem ke složitosti konstruktů inteligence – měří pouze určitý aspekt nebo aspekty této vlastnosti. Podobně je tomu i s ostatními testy. Na rozdíl od experimentální validity však pojmovou validitu nelze vyjádřit číslem a její vyhodnocení tedy závisí na podrobném seznámení se s testem a s konstrukty, s nimiž testující pracuje. Stejně tak je – z důvodů zmíněných již dříve, důležitá znalost inkrementální validity. Osvědčuje se zejména při sestavování testových baterií a při výběru vhodných testů vůbec.

3.1.3.3 RELIABILITA TESTU

Reliabilita je nutnou podmínkou validity, tzn. že nereliabilní test nikdy nemůže být validní. Praktickým vyjádřením této podmínky je rčení, že: „Nevalidní test je problém, nereliabilní test je katastrofa.“ Vysvětlení je jednoduché – zatímco nízká kriteriální validita neznamena, že nelze nalézt vysokou korelaci s jiným kritériem (test neměří schopnost „flow“, ale spíše schopnost soustředění), nereliabilita znamená nespolehlivost a nestabilitu v čase. Při opakovaném měření jsou získávány jiné výsledky, které jsou způsobeny vnitřní nekonzistencí testu.

Reliabilita jako stabilita v čase, bez ohledu na to, co test skutečně měří, je vyjádřena koeficientem korelace, „... přičemž jeho hodnota u kvalitního testu nemá klesnout pod 0,8.“ (Svoboda, 1999, s. 19) Reliabilita je však také vyjádřením vnitřní konzistence testu, což je důležité zejména

při používání paralelních forem testu. V takovém případě je důležité, aby oba testy měřily srovnatelně a aby výsledky byly ovlivněny pouze odlišným výkonem respondentů, nikoli náhodných faktorů. Vyšší konzistence testu (homogenost) navíc lépe odráží individuální rozdíly. Výjimkou jsou ty testy, které měří dané kritérium z více různých aspektů – například některé testy inteligence.

3.1.3.4 SENZITIVITA A SPECIFICITA TESTU

Senzitivitou testu je míněna jeho „nízkoprahovost“, tzn., že test dobře detekuje určitou vlastnost. Díky hustému sítu má senzitivní test vyšší schopnost odhalit lež. Maximálně senzitivnímu testu „nikdo neproklouzne“, bude však falešně obviňovat. Proto je vhodné, aby vysokou senzitivitu měly zejména klíčové testy. Typickým zástupcem je screeningový test. *Specificita testu* naopak znamená „výlučnost“ – test správně identifikuje požadované kritérium a nezamění ho za jiné. Spíše nežli odhalit lež má schopnost potvrdit pravdivost. Test není nespravedlivý a nikoho křivě neobviní, více lidí mu však proklouzne. Typickým zástupcem je detektor lži. Záleží na zvoleném výběrovém modelu, bude-li použit spíše senzitivní nebo spíše specifický test. Například při obsazování velmi zodpovědné pozice (záchranař, dispečer, řidič, apod.) je vhodnější využít testu s vyšší mírou specificity.

3.1.3.5 POSTUP TESTOVÁNÍ

Psychologické testování zahrnuje administraci, skórování testu a interpretaci testových skóru, to vše v kontextu údajů, které jsou o uchazeči dostupné. Psychologické vyšetření prostřednictvím testu nebo testové baterie by mělo začít co možná nejpodrobnějším seznámením uchazeče s účelem testování, se způsobem, jakým budou prezentovány jeho výsledky a s vymezením osob, které budou mít přístup k výsledné zprávě.

3.1.3.5.1 VÝBĚR TESTU

Psychologické testování „... začíná co nejpřesnějším vymezením důvodů, pro které se klient účastní vyšetření.“ (APA, 2001, s. 124) Na jejich základě jsou pak zvoleny vhodné testy, případně pouze jejich části. Při výběru testu se nelze řídit pouze jeho názvem, který je často volen na základě komerčních motivů, ale je nutno prostudovat dimenze, které test skutečně testuje. Stejně tak je nutné řídit se údaji o validitě a reliabilitě testu a použitelnosti uvedených norem. Při posuzování validity a reliability je ovšem nutné zvážit také to, jak moc se údaje o nich změny spolu se změnou účelu testu. Například termín adaptibilita nemusí být stejný v kontextu klinické praxe a v kontextu psychologie práce. Toto rozhodnutí musí být možné podpořit případnou „... logickou analýzou, která potvrdí nejrůznější aspekty vyšetření a závěrů učiněných na jeho základě.“ (APA, 2001, s. 124)

Kromě validity a reliability jsou zvažovány i demografické charakteristiky testových osob, na nichž byl test normován. Pro smysluplnou aplikaci testu a reálné testové výsledky je nutné mít přiměřené normativní skupiny, tedy skupiny odpovídající věkem, vzděláním, sociokulturním zázemím a jazykovým původem skupině uchazečů. Pokud tento požadavek není splněn, musí k tomu být přihlédnuto při interpretaci výstupů. Lépe je však použít jiný test, který podmínky splňuje. Při administraci testů, které nejsou speciálně určeny pro použití v personální praxi, může dojít k tomu, že testové otázky nebo úkoly, případně pak celé dimenze, jsou z hlediska hledaných kritérií nedůležité. V takovém případě je nutno odůvodnit použití takového testu, případně takovýto test modifikovat – ovšem bez rizika ztráty jeho psychometrických kvalit. I z těchto důvodů by organizace odpovídající za provádění testování měla být schopna zaručit a případně i prokázat odborné vzdělání osob, které testy administrují, nebo je vyhodnocují.

„Rozhodnutí o podobě, hodnocení a zavedení systému testování se liší podle kontextu, ve kterém bude systém používán.“ (APA, 2001, s. 124) Mezi důležité vlastnosti kontextu testování, jak je uvádí APA (2001, s. 152–154), patří:

- Interní versus externí kandidáti;
- Nekvalifikovaná versus odborná práce;
- Krátkodobé versus dlouhodobé účely;
- Pozitivní versus negativní výběr;
- Automatické rozhodování versus rozhodování založené na úsudku;
- Opakované versus jednorázové testování;
- Uzavřený soubor uchazečů versus proud uchazečů;

- Malé versus velké vzorky údajů;
- Velikost souboru uchazečů vzhledem k počtu nabízených míst.

3.1.3.5.2 ADMINISTRACE TESTU

Při administrování testu musí být dodrženy standardní postupy tak, jak jsou uvedeny v manuálu testu. Případné odchylky od předepsaného postupu musí být zdůvodněny a zaznamenány a musí k nim být přihlédnuto při interpretaci výsledků. Za tuto standardnost v žádném případě neodpovídá testovaný. To znamená, že v případě znevýhodnění na straně kandidáta za toto znevýhodnění neodpovídá on, nýbrž testující. Je-li administrován test, který má uchazeč problém přečíst (šero, jazyková bariéra), je porušena podmínka standardnosti a uchazeč má možnost stěžovat si na nespravedlivý přístup při testování. Je tedy na testujícím, aby se ujistil, že podmínky pro testování jsou rovnocenné.

V případě individuální administrace nabízí testová situace možnost kombinace testování s metodou pozorování. Nadstandardně tak může být zaznamenáváno i chování uchazeče v průběhu testové situace a způsob, jakým dospívá k řešení úkolů. Zajímavé může být způsob řešení úkolů, otázky, nad nimiž uchazeč váhal, nebo naopak, které zodpověděl bez rozmýšlení.

3.1.3.5.3 VYHODNOCENÍ TESTU

„V ideálním případě jsou testové skóry interpretovány ve světle dostupných norem, psychometrických vlastností testu, stability měřeného konstruktů a vlivu moderátorů a demografických charakteristik ...“ (APA, 2001, s. 125) Tyto údaje není nutné písemně uvádět v závěrečné zprávě, je však důležité uvést jistotu, s níž jsou výsledky prezentovány. Pokud je validita a reliabilita testu vysoká, je zpravidla vysoká i jistota odhadu. Ten je samozřejmě doplněn i o výsledky jiných metod. Pokud ty jsou s testovací metodou v rozporu, je nutno explicitně uvést jednotlivé disonance. Stejně tak v případě, že jednotnost a logický rámec výsledků narušují některé výrazné odchylky, které do celkového obrazu uchazeče nezapadají.

Výsledek může být poněkud zkreslen kvůli falešným odpovědím na některé položky. „V situacích, kde lze takové zkreslení předpokládat, může odborník zvolit test obsahující takové škály (např. odhalující snahu udělat lepší nebo horší dojem, škálu sociální dezirability, podíl kladných nebo záporných odpovědí), které ozřejmí možnost ohrožení validity díky zkreslení při odpovídání.“ (APA, 2001, s. 126) Některé testy jsou v tomto ohledu velmi rizikové a v případě přijímacího řízení to platí dvojnásob. Uchazeč je motivován ukázat se v co nejlepším světle a s vědomím toho je nutné výsledky interpretovat. Z tohoto důvodu testy často nesou neutrální názvy a není možné předem jasněji indikovat, co je jejich cílem. Označení však na druhou stranu nesmí být klamné. Je součástí profesní etiky nelhat o účelu testování. Proto se při identifikaci účelu testu odkazuje nejčastěji k první nadřazené významové kategorii, která nenese

negativní nebo pozitivní konotace. V tomto duchu bude test měřící nedochvilnost označen jako „Test časových preferencí“.

3.1.3.6 DRUHY PSYCHOLOGICKÝCH TESTŮ

V současné době existují stovky testů, měřících nejrůznější osobnostní charakteristiky (jednu nebo více těchto charakteristik), postoje, zájmy, motivace, hodnotové orientace, apod. Stručná typologie testů užívaných v personální praxi je uvedena v tabulce 2.

Tab. 2: Typologie testů užívaných v personální praxi

TESTY OSOBNOSTI		TESTY VÝKONOVÉ	
Projektivní metody	Verbální projektivní metody	Testy inteligence	Jednodimenzionální
	Grafické projektivní metody		Komplexní
	Manipulační projektivní metody	Testy speciálních schopností a funkcí	Testy paměti
Objektivní testy osobnosti	Testy kreativity		
Dotazníky	Jednorozměrné		Testy parciálních a kombinovaných schopností
	Vícerozměrné		Testy technických schopností
Posuzovací stupnice	Posuzovací stupnice		Testy verbálních a matematických schopností
	Sebeposuzovací stupnice	Testy uměleckých schopností	
	„Objektivní“ posuzovací stupnice	Testy vědomostí	

V prostředí personální praxe a zejména pak při výběrového řízení je možné setkat se ve větší či menší míře se všemi těmito testy. Kromě testů vědomostních, které jsou již na hranici psychologických testů, jsou nejčastěji používány testy osobnostní, schopnostní a inteligenční.

3.1.3.6.1 VÝKONOVÉ TESTY – INTELIGENCE A SCHOPNOST

Výkonové testy poskytují informace o výkonu dané osoby a zprostředkovaně tak odkazují k jejím schopnostem, znalostem a dovednostem. Často jsou proto označovány jako testy schopnostní, s tím, že testy inteligenční jsou vůči nim nezávislou kategorií. Pominou-li se však odlišnosti při kategorizaci testů, pramenící zejména z nejednotnosti definic inteligence, označujících ji někdy za schopnost, výkonové testy – a to jak schopnostní tak inteligenční – jsou velmi redundantní vůči možnému ovlivnění ze strany testované osoby. S jejich pomocí lze poměrně spolehlivě měřit jak obecné schopnosti jedince (relevantní k inteligenci), tak i speciální a úzce vymezené schopnosti (prostorová představivost, logický úsudek, apod.). V některých momentech se testy schopností s testy inteligence překrývají, proto tedy souhrnné označení výkonové testy.

3.1.3.6.2 TESTY INTELIGENCE

Inteligencí se psychologie zabývá již více než sto let a stále je jedním z nejdiskutovanějších pojmů. Existují desítky různých definic,

počínaje těmi, které pojmají inteligenci jako vlastnost, až po ty, které ji chápou jako soubor jednodušších schopností. Odlišné názorové proudy mají své vyjádření zejména v odlišných testových metodách a v odlišné představě toho, co je vlastně měřeno. Proto je volba vhodného inteligenčního testu poměrně složitou záležitostí, vyžadující přesnou specifikaci toho, co je cílem měření. V situaci výběru pracovníků je tedy nanejvýš důležité umět rozhodnout, který typ testu inteligence použít. Je zbytečné administrovat složitý test měřící všechny známé dimenze inteligence, stačí-li použít prostý jednodimenzionální test¹⁴.

Jednodimenzionální testy inteligence měří jednu schopnost, jednu složku inteligence, nebo jeden její faktor – podle toho, z jaké teoretické základny test vychází. Je tedy možné zjišťovat verbální inteligenci, prostorovou inteligenci, pozornost, logické schopnosti, slovní pohotovost, numerickou (resp. aritmetickou) inteligenci, paměť a sociální, mechanickou nebo abstraktní inteligenci. Multidimenzionální testy inteligence, neboli také komplexní testy, obvykle sestávají z několika subtestů, měřících více komponent inteligence (Svoboda, 1999, s. 50). Tyto testy vycházejí z předpokladu, že „... konečný produkt inteligentního jednání nezáleží jen na jednotlivých intelektových schopnostech, ale i na způsobu, jímž se tyto schopnosti kombinují, tedy na jejich konfiguraci.“ (Wechsler in Svoboda, 1999, s. 51). Dále uplatňují premisu, že „v inteligentním jednání se uplatňují i jiné faktory než intelektuální

¹⁴ Například při výběru pilotů, kde je jedním z kritérií prostorové vnímání a orientace v prostoru, bude zbytečné administrovat multidimenzionální test inteligence, který na úkor požadovaných informací poskytne údaje o verbální nebo sociální inteligenci, které nejsou nutné.

schopnost, zejména faktory motivační“ a že „... inteligentní jednání vyžaduje sice určitou úroveň intelektuálních schopností, ale nadbytek některých dílčích schopností může přispívat relativně málo k efektivnosti jednání jako celku.“ (Nakonečný, 1997b, s. 115) U komplexních testů inteligence nemusí být jednotlivé subtesty měřítkem různých *druhů* inteligence, jak je tomu u jednodimenzionálních testů. Jde však o různá měřítka obecné inteligence. Tyto testy vychází z principu, že celek je víc než součet částí.

I přes různorodost definicí konstrukt inteligence bývají inteligenční testy označovány za jedny z nejspolehlivějších testů. Je to pravděpodobně dáno jejich dlouhodobou tradicí a častým využíváním. U mnohých inteligenčních testů jsou však již patrné známky zastaralosti – velmi rychle zastarávají zejména jejich normy (Říčan, 1977, s. 15). Proto je třeba přistupovat k těmto testům velmi opatrně, obecně se nedoporučuje přílišná kalkulace s přesným stanovením IQ. Lépe je pozorovat, je-li kandidát v normě nebo mimo ni, případně sledovat strukturu inteligence a její silné a slabé stránky.

Příkladem často používaného vícedimenzionálního testu inteligence je Test struktury inteligence I-S-T 2000 R (Hogrefe-Testcentrum). Test měří verbální, numerickou a figurální inteligenci, úroveň poznávacích schopností, paměť, znalosti, krystalickou a fluidní inteligenci. Je možné ho rozšířit i o test schopností. Test byl aktuálně standardizován a přepracován a obsahuje české normy. Při měření neverbální inteligence (úroveň všeobecného „g“ faktoru¹⁵) je poměrně

¹⁵ Spearmanův konstrukt obecné inteligence

často využíván jednodimenzionální Ravenův test inteligence (Psychodiagnostika, Brno). Jeho novějším a časově méně náročným ekvivalentem je Vídeňský maticový test (Hogrefe-Testcentrum), standardizovaný pro českou populaci a obsahující normy pro různá věková pásma. Podobně jako Ravenův test inteligence, test měří schopnost usuzovat, odhalovat vzájemné souvislosti a vyvozovat vztahy, které se považují za základní dimenze faktoru obecné inteligence. Podobně užitečným a v praxi dlouhodobě užívaným testem, použitelným při zjišťování úrovně všeobecných rozumových schopností, jsou Kohsovy kostky (Psychodiagnostika, Brno). Součástí tohoto testu jsou navíc také návody pro záznam a interpretaci chování testované osoby. V rámci vyhodnocení testu je proto možné provést také kvalitativní analýzu a charakterizovat tak pracovní styl testovaného uchazeče a některé jeho osobnostní rysy. Příkladem úžeji specializovaných inteligenčních testů mohou být například testy 3D Prostorové orientace, MR Mentální rotace, nebo A3DW Adaptivní test prostorového vnímání (Vienna Test System), všechny určené pro posouzení prostorové orientace. Tyto testy pracují s představivostí a schopností mentálně zobrazit a transformovat prostorové objekty.

3.1.3.6.3 TESTY SCHOPNOSTÍ

„Testy schopností tvoří jednak testy potencionálních schopností (aptitude tests), jednak testy získaných schopností (attainment tests).“ (Armstrong, 1999, s. 476) Tyto testy jsou často označovány také jako výkonové testy, neboť mají schopnost určit hranici maximálního výkonu

uchazeče. Měří tedy nejen aktuální schopnosti psychomotorické, paměťové, mechanické, technické, umělecké, matematické, jazykové a jiné, ale i vývojový potenciál jedince.

Při výběru uchazečů na pracovní pozice s jednotvárnou pracovní náplní se jako vhodný ukazuje Bourdonův test koncentrace pozornosti (Psychodiagnostika, Brno). Měří dlouhodobou pozornost, psychomotorické tempo a spolehlivost vykonávané práce. Stereotypnost testového úkolu navozuje zátěžovou situaci, výsledek tedy odpovídá pracovnímu výkonu v situaci stresu. Test také umožňuje sledovat přístup k práci a postihuje vliv únavy na výkon. Nověji je tento test nahrazován Testem pozornosti d2, který s novými normami vydalo Hogrefe-Testcentrum. Pro náročnější pracovní pozice, kde už charakteristiky diskriminačních testů typu Bourdonova zkouška nejsou dostačující, je možné doporučit Test NQ-S (Hogrefe-Testcentrum), měřící schopnost adaptace na pracovní zátěž. Výkon je ovlivněn individuálními charakteristikami pozornosti a paměti a schopností regulovat kognitivní procesy ve dvou nestejně náročných situacích.

3.1.3.6.4 TESTY OSOBNOSTI

Cílem testů osobnosti je zmapovat osobnost uchazeče tak, aby bylo možno predikovat jeho chování v konkrétní roli. Názory na to, co je osobnost, se však velmi liší. Podobně jako v případě inteligence, díky těmto odlišnostem existují desítky různých typů testů osobnosti. „Společným jmenovatelem většiny definic osobnosti je akcentace vnitřní jednoty a strukturovanosti obsahu duševního života lidského jedince a to

v okamžiku i v průběhu času.“ (Svoboda, 1999, s. 148) Kromě jednoty je však základním znakem osobnosti i jedinečnost, která nám umožňuje diagnostickou práci.

Pro účely testování je postačující konstatování, že osobnost je tím, co podmiňuje chování a jednání člověka. Testy osobnosti se liší ve svém přístupu, v němž akcentují některý z těchto přístupů:

- Pojetí osobnosti založené na rysech – rys jako nezávislá a dlouhodobě stabilní charakteristika chování;
- Osobnostní typologie;
- Základní osobnostní vlastnosti vzniklé faktorovou analýzou.

Poměrně oblíbené jsou osobnostní testy typu BIP (Bochumský osobnostní dotazník) nebo LMI (Dotazník motivace k výkonu), které vydává Hogrefe-Testcentrum. Jsou krátké a přehledné a váží se k dnes velmi populárním pracovním charakteristikám, jako je týmová spolupráce, interní kontrola (Internal Locus of Control), orientace na výkon, spolehlivost, apod. Bohužel, jejich nevýhoda spočívá v tom, že uchazeč poměrně snadno prohlédne, kam otázky směřují. Tyto osobnostní testy, respektive spíše dotazníky, tak poskytují prostor pro to, aby se uchazeč stylizoval. Navíc, mnohé otázky jsou značně spekulativní, neboť odpověď na ně je velmi závislá na konkrétní situaci. Proto je lépe u osobnostních dotazníků zvážit možnosti využití těch testů, které vztahují otázky na konkrétní situace a jsou tedy více behaviorální. V zahraničí existuje množství takovýchto testů, bohužel však zatím nejsou přeloženy a standardizovány.

Jako dosti nevhodné se ukazují být osobnostní dotazníky typu MMPI (Minnesota Multiphasic Personality Inventory) nebo NEO

pětifaktorový osobnostní inventář (NEO-FFI). První z těchto dvou dotazníků je příliš dlouhý, jeho vyhodnocení velice pracné a navíc mnohé otázky očividně směřují k detekci psychických poruch a mohou tak uchazeče odradit. Pokud je z nějakých důvodů předmětné zkoumat vyhraněnost osobnostních stylů uchazeče, chápaných jako nepatologické varianty poruch osobnosti, je lépe použít dotazník PSSI (Inventář stylů osobnosti a poruch osobnosti) nebo jiný, jemu podobný. Jeho užití je vhodné zejména tam, kde je pracovník vystaven většímu stresu, nebo vyšším nárokům na jeho veřejné vystupování a jednání s lidmi. Druhý z výše jmenovaných dotazníků, NEO-FFI, je sice krátký, avšak koncepce BIG 5¹⁶, z níž vychází, je v poslední době dosti zpochybňována. Pokud tedy není pro aplikaci těchto metod dobrý důvod, je lépe jejich použití omezit. Příkladem velmi dobrého osobnostního testu je Golden Profiler of Personality (GPOP), který je v současné době připravován jako česká adaptace dotazníku Golden Personality Type Profiler od J.P. Goldena. Dotazník vychází ze skutečnosti, že rozdíly v osobnosti se projevují různými sklony, resp. preferencemi. Tyto preference přiřazuje k deseti globálním škálám, které jsou kombinovány do dvojic extraverze a introverze, smysly a intuice, myšlení a cítění, řád a struktura, flexibilita a bezprostřednost, napětí a uvolnění. Na základě těchto škál je uchazeči přiřazen jeden ze šestnácti osobnostních typů.

¹⁶ Koncept pěti základních faktorů nebo dimenzí osobnosti, jimiž jsou neuroticismus, extraverze, otevřenost, přívětivost a svědomitost.

4 APLIKACE VÝBĚROVÝCH PSYCHODIAGNOSTICKÝCH METOD NA VYBRANÉ PRACOVNÍ POZICE

V návaznosti na předchozí kapitoly je tato část věnována příkladům reálných postupů výběrového řízení, a to s přihlédnutím k výše zmíněnému teoretickému pozadí. Pro získání přehledu o důvodech, které vedly k volbě konkrétních výběrových metod, je nejprve nastíněno prostředí společnosti, její uspořádání a cíle. Tyto popisy jsou nutné pro pochopení stanovených výběrových kritérií v podobě kompetencí.

4.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI YSOFT, S.R.O.

YSOFT, s.r.o. je mladá tuzemská společnost, jejíž primární aktivitou jsou IT řešení, přinášející vysokou přidanou hodnotu. Hlavní službou je SafeQ – komplexní řešení pro tiskárny a tisková prostředí, které je dnes považováno za jediný univerzální software, který dokáže přesně účtovat tisky, zabezpečit k nim přístup a obecně zvýšit jejich dostupnost. Díky identifikování mezery na trhu získala společnost takové partnery, jako jsou Konica Minolta, Xerox nebo HP. Po tomto úspěchu následoval rozvoj firmy na zahraničních trzích, s čímž souvisí i její růst – v roce 2003 měla společnost 5 zaměstnanců, o šest let později již přes 90, přičemž obrat se zvýšil z původních 4 milionů na cca 150 milionů korun.

4.1.1 ZÁZEMÍ FIRMY A FIREMNÍ KULTURA

Hlavní sídlo firmy se nachází v Brně, většina zaměstnanců pochází z Jihomoravského kraje. 92% zaměstnanců firmy jsou pracovníci mezi 22 – 34 lety, z větší části zde pracují muži (95%). Vztahy ve firmě jsou spíše neformální, v poslední době jsou však – spolu s vzrůstajícím počtem zaměstnanců – zaváděna přísnější pravidla týkající se bezpečnosti, dress codu, vztahů na pracovišti, apod. Přesto jde stále ještě o velmi osobní prostředí, firma klade důraz na vřelé osobní vztahy, časté jsou společné mimopracovní aktivity.

Nejvíce oceňovanou charakteristikou pracovníka je loajalita, inovativnost a schopnost týmové práce. Vzhledem k pracovnímu režimu a změnám, kterými organizace prochází, je důležitá odolnost vůči stresu, na výzvy orientované chování a dynamičnost.

4.1.2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY

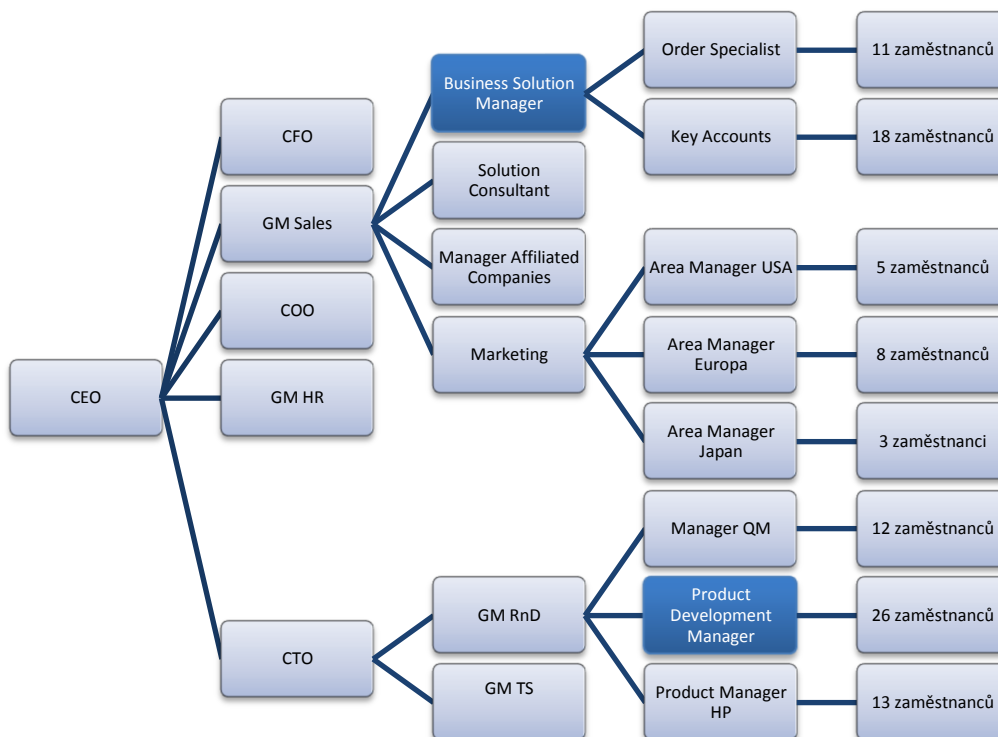
Během několika let došlo k mnohanásobnému rozšíření firmy, a tím i k nutným změnám v její organizaci. Problémy a úkoly, které byly dříve řešeny spíše intuitivně, bylo nutno začít řešit metodicky. Tato změna se netýkala pouze finančních nebo organizačních otázek, ale i otázek personálních. Firma za poslední rok otevřela množství nových pracovních pozic a v současné době dochází k přerozdělování kompetencí a tedy i k vytváření nových kompetenčních modelů.

Součástí reorganizace bylo také vypsání dvou nových pozic – pozice *Business Solution Managera*, spadající pod obchodní oddělení (Sales dpt.) a pozice *Product Development Managera*, patřící do oddělení výzkumu a vývoje (RnD). Úkoly, kvůli nimž byly tyto pracovní pozice nově zavedeny, byly do té doby řešeny pracovníky na jiných pozicích. Při reorganizaci organizace se však jasně ukázala potřeba sjednotit některé činnosti do pracovní náplně jednoho pracovníka a v rámci tohoto přerozdělení je také lépe specifikovat a strukturovat.

Vzhledem k neexistenci jakýchkoliv potřebných podkladů a nejasné náplni pracovní činnosti musela výběrovému řízení předcházet přípravná fáze, během níž byly specifikovány potřebné detaily týkající se náplně práce, cílů, rozpisu jednotlivých činností, měřítek hodnocení úspěchu, apod. Během ní byly stanoveny potřebné kompetence a na jejich základě vybrána adekvátní metodika výběrového řízení.

Jak je patrné z obrázku 2, obě pracovní pozice se nacházejí na úrovni vyššího managementu. Přímým nadřízeným je v obou případech generální manažer daného oddělení, oba pracovníci povedou okolo třiceti zaměstnanců, včetně členů nižšího managementu. Na oba pracovníky klade jejich umístění v hierarchii veliké nároky na komunikační dovednosti a schopnost koordinace.

Obr. 2: Organizační struktura firmy



4.2 CHARAKTERISTIKA OBSAZOVANÝCH PRACOVNÍCH POZIC A VÝBĚR VHODNÝCH PSYCHODIAGNOSTICKÝCH METOD

Na základě analýzy pracovního místa, rozšířené o podrobnější analýzu kompetencí, byly vytvořeny níže uvedené popisy a specifikace pracovního místa (viz Tab. 3). Hlavními informačními zdroji bylo studium

dostupných materiálů, analýza náplně práce na srovnatelných pozicích v jiných firmách a rozhovory s vybranými pracovníky firmy. Přínosné byly zejména informace získané od přímých nadřízených a od pracovníků, kteří před reorganizací práci částečně vykonávali.

Tab. 3: Popis a specifikace pracovního místa

Cíle organizace	
Vybudovat a udržet profitující organizaci, která by byla jistotou na trhu	
Cíle oddělení	
Obchodní oddělení	Oddělení výzkumu a vývoje
Vyvinout a implementovat nové obchodní strategie, které přitáhnou pozornost nejlukrativnějších zahraničních obchodních partnerů.	Vyvinout a implementovat nové technické produkty, které by uspokojily nejaktuálnější potřeby trhu.
Obsah a specifikace pracovního místa	
Business Solution Manager	Product Development Manager
Činnosti a povinnosti:	Činnosti a povinnosti:
Definuje obchodní strategie pro velké zákazníky, zodpovídá za rozvoj vztahů.	Zodpovídá za architekturu, funkcionalitu a reliabilitu produktů. Vytváří metodologii a technologii a dohlíží na jejich plnění.
Základní profil pracovníka	
Vzdělání:	
VŠ ekonomického zaměření	VŠ technického nebo IT zaměření
Zkušenosti:	
Alespoň 5 let praxe v marketingu (nejlépe v oblasti IT technologií). Alespoň 3 roky praxe na vedoucí pozici (střední management).	Alespoň 4 roky praxe v oblasti IT technologií. Alespoň 2 roky praxe na vedoucí pozici. Zkušenosti v oblasti výzkumu a vývoje.
Další:	
IPMA certifikace výhodou	IPMA certifikace výhodou

Business Solution Manager			
Úkoly	Nástroje	Požadované kompetence	Výběrové metody
Iniciovat výzkumné studie trhu a analyzovat výsledky	Analýza on-line zdrojů (internet) Zákaznický průzkum Client-focus group	Podpora týmu Výzkumné znalosti a orientovanost Verbální projev (argumentace) Racionalita Schopnost hodnotit a vyhodnocovat Sebedůvěra ve vystupování	Strukturovaný životopis Testová metoda OPQ (Dotazník stylů chování) Strukturované interview VC1.1 Test verbálních schopností Reference
Identifikovat, vyvíjet a hodnotit obchodní strategie, v souvislosti s cíli organizace, situací na trhu a financemi	Skupinový brainstorming	Podpora týmu Inovativnost, otevřenost Demokratičnost Sebedůvěra ve vystupování	Strukturovaný životopis Testová metoda OPQ (Dotazník stylů chování) Strukturované interview Reference
Odhady finančních aspektů projektu (budget, výzkum a vývoj, návratnost investic, zisky a ztráty)	YSOFT produktová a servisní databáze	Početní schopnost a logické myšlení Racionalita	Testová metoda OPQ (Dotazník stylů chování) Strukturované interview NC2.1 Test početních schopností Reference
Konzultace s oddělením výzkumu a vývoje ohledně specifikace produktu (packaging, design, apod.)	Interview Prezentace ve skupině	Podpora týmu Inovativnost, otevřenost Demokratičnost Sebedůvěra ve vystupování	Strukturovaný životopis Testová metoda OPQ (Dotazník stylů chování) Strukturované interview Reference

Metody výběru	Podrobnosti
ISOFT Strukturovaný životopis	Délka praxe v marketingu (technické). Délka praxe v managementu (vedoucí). Délka obchodní praxe podle odvětví. Nejvyšší dosažené vzdělání. Kvalifikovanost v s výkonem práce souvisejících schopnostech a technikách (podpora týmu, řízení výzkumu, apod.).
Dotazník OPQ	Tento dotazník způsobů chování posuzuje typické nebo preferované „styly“ kandidáta a přístup k lidem a pracovním situacím. Dotazník poskytuje poměrně hluboký vhled do klíčových kompetencí kandidátů na vedoucí pozice a umožňuje velmi konkrétní posouzení v rámci dané role, úrovně, odvětví a kultury. Pro vyhodnocování tohoto dotazníku je potřeba speciálního výcviku.
VC1.1 Test verbálních schopností	Test posuzuje uchazečovu schopnost porozumění komplexnějším textům a schopnost jejich kritického zhodnocení.
NC2.1 Test početních schopností	Test posuzuje uchazečovu schopnost logického úsudku na základě prezentace statistických dat ve formě grafů a tabulek. Ty se týkají obchodní a finanční situace na trhu. Test je vhodný pro jakoukoliv práci zahrnující analýzu nebo rozhodování založené na číselných faktech.
Strukturované interview	Využívané strukturované interview BBSI (Behavioral-Based Structured Interview) zahrnuje otázky a posuzovací škály, které ověřují a specifikují výsledky dotazníku OPQ. Dále pomáhá zhodnotit kandidátův postoj ke klíčovým úkolům dané pracovní pozice a k požadavkům s ní spojených.
Reference	Anonymní 360° zpětná vazba ze strany nadřízených, kolegů, klientů, týkající se plnění dané role a dosahování klíčových úspěchů. Zpětná vazba zahrnuje i komentáře ohledně kandidátových předností, nedostatků a návrhů na další rozvoj.

Product Development Manager			
Úkoly	Nástroje	Požadované kompetence	Výběrové metody
Skills Assesment: zpracování charakteristik pracovníků z hlediska jejich znalostí a jejich rozmisťování a úkolování	Interview 360° zpětná vazba	Podpora týmu Profesní flexibilita Goal oriented	Strukturovaný životopis Strukturované interview Testová metoda OPQ (Dotazník stylů chování)
Dodržování metodologických a technologických standardů	ISOF databáze metodologických standardů a pracovních postupů	Metodičnost, Systematičnost Kvalita práce	Strukturované interview Testová metoda OPQ (Dotazník stylů)
Procesní orientace – implementace procesních řízení	Skupinový brainstorming Prezentace ve skupině Orientation	Metodičnost, Systematičnost	Strukturované interview Dotazník konstruktivního myšlení CTI
Kontrola kvantitativní (časový plán, množství) a kvalitativní (architektura, funkcionality)	Roadmap (produktový plán) Přehled produktových standardů	Metodičnost, Systematičnost Kvalita práce Technická inteligence Zvládání kritických situací	MTA: Mechanical-Technical Perceptive Ability Test technického myšlení SIMKAP: Simultaneous Capacity/Multi Tasking

Metody výběru	Podrobnosti
ISOFT Strukturovaný životopis	Délka praxe v marketingu (technické). Délka praxe v managementu (vedoucí). Délka obchodní praxe podle odvětví. Nejvyšší dosažené vzdělání. Kvalifikovanost v s výkonem práce souvisejících schopnostech a technikách (podpora týmu, řízení výzkumu, apod.).
Dotazník OPQ	Tento dotazník způsobů chování posuzuje typické nebo

	preferované „styly“ kandidáta a přístup k lidem a pracovním situacím. Dotazník poskytuje poměrně hluboký vhled do klíčových kompetencí kandidátů na vedoucí pozice a umožňuje velmi konkrétní posouzení v rámci dané role, úrovně, odvětví a kultury. Pro vyhodnocování tohoto dotazníku je potřeba speciálního výcviku.
MTA: Mechanical-Technical Perceptive Ability	Test měří mechanicko-technické porozumění zobrazovaným nákresům. Odhaluje talent testovaného na rozpoznávání funkcí pohybujících se technických zařízení.
SIMKAP: Simultaneous Capacity/Multi Tasking	SIMKAP je test zjišťující obecnou schopnost řešit současně více úkolů a toleranci člověka vůči stresu.
Strukturované interview BBSI	Využívané strukturované interview BBSI (Behavioral-Based Structured Interview) zahrnuje otázky a posuzovací škály, které ověřují a specifikují výsledky dotazníku OPQ. Dále pomáhá zhodnotit kandidátův postoj ke klíčovým úkolům dané pracovní pozice a k požadavkům s ní spojených.

Součástí výběrových kritérií je také pět základních kompetencí, které jsou vyžadovány zejména u managementu, avšak jejich přítomnost – alespoň v určité míře – je nutná u všech pracovníků firmy. Pro potřeby personálního oddělení jsou označovány jako Basic 5:

Miluje výzvy – kandidát považuje komplexní úkoly a výzvy za energizující, dokáže ostatní pro tyto výzvy povzbudit a nasměrovat je k řešení klíčových otázek.

Horizontální myšlení – kandidát myslí kreativně a je schopen oprostit se od zavedených postupů a řešení („*think out of the box*“, „*open-mindedness*“). Vyhledává nové informace vně organizace a snaží se inovativně přispět k růstu a vývoji organizace vlastní. Vnímá problém vcelku a z hlediska klíčových strategických cílů organizace.

Informovaný úsudek – schopnost pracovníka udělat si včasný úsudek, který bude výsledkem rozumného zvážení potřeby konat a potřeby rozhodnout se na základě důležitých faktů.

Zaměření na klienta – schopnost pracovníka navázat s klientem dlouhodobý vztah, založený na důvěře a spolehlivosti.

Týmová spolupráce – schopnost pracovníka navázat a udržovat produktivní a kooperativní vztah s kolegy a klienty, jehož hlavním cílem bude dosažení stanovených cílů a úkolů. Pokud je potřeba týmové spolupráce naprosto klíčová (např. GM RnD, GM Sales), je uvedena ještě jednou v kompetenčním modelu pro danou pracovní pozici.

4.2.1 POSTUP VÝBĚRU METOD

Ke každé z obou pozic byl na základě stanovených úkolů a nástrojů potřebných k jejich dosažení stanoven optimální počet výběrových kritérií (kompetencí). Vytvoření takového kompetenčního modelu bylo základním předpokladem sestavení výběrové baterie. U některých z kompetencí přitom musely být zváženy jejich psychologické předpoklady, potřebné pro adekvátní výběr metody. Na rozdíl od poměrně přímo zjistitelných kompetencí typu flow, racionalita nebo orientace na tým (odpovídají psychickým vlastnostem) nelze kompetence, jako jsou kvalita práce nebo profesní flexibilita, detekovat přímo. To lze pouze v případě velmi speciálního testu, který již sám předpokládá rozložení těchto kompetencí na podrobnější charakteristiky. Protože se však může stát, že i takto specifický test počítá s odlišným významovým

obsahem, je lépe stanovit u kompetence ještě její měřitelné psychologické předpoklady, případně alespoň vypsát podrobněji pracovní úkoly¹⁷.

Při sestavování testů byla snaha využít dostupné a ověřené nástroje. Zvolena proto byla metoda strukturovaného interview BBSI, pro niž byli pracovníci personálního oddělení zaškoleni a dotazník OPQ, na nějž – vzhledem k jeho častému využití – byla zakoupena práva¹⁸. U některých testových metod bylo nutno využít služeb specializovaných center¹⁹, jako např. u testu MTA, který měří mechanicko-technické porozumění. Důvodem k tomuto kroku byla jednak neznalost podrobných charakteristik testu a dále pak neekonomičnost zakoupení testového manuálu, nutného k administraci a vyhodnocení. Test je využíván pouze na několika málo pozicích.

Testy VC1.1 a NC2.1 jsou součástí testové baterie CRTB (Critical Reasoning Test Battery) a jejich používání bylo v odborných publikacích doporučeno několika velkými firmami, které je standardně používají jako výběrovou metodu pro nižší a střední management. Práva na prvních dvacet administrací byla zakoupena u firmy PTC (Psychological Testing Center). Je však nutno uvážit, že testový materiál je pouze v anglickém

¹⁷ Je nanejvýš účelné specifikovat pozadí kompetence, které může být na různých úrovních velmi odlišné: např. *rychlost rozhodování* lze identifikovat na úrovni manažerská pozice vyžadující analytické myšlení a informovaný úsudek, nebo u řidiče autobusu, potřebujícího vysokou diskriminační schopnost a reaktivitu.

¹⁸ Osobnostní dotazník OPQ byl vyvinut firmou SHL Group Limited, která také vlastní práva na jeho distribuci.

¹⁹ Lze využít firem poskytujících psychodiagnostické služby, mezi které patří Hoegrefe-Testcentrum, s.r.o., Assessment Systems, s.r.o. nebo Psychodiagnostika, s.r.o.

jazyce. Bohužel, podobně kvalitní test není prozatím v České republice dostupný.

Některé výběrové metody bylo nutno vyvinout přímo pro potřeby firmy YSOFT. Jedná se o YSOFT strukturovaný životopis a YSOFT interview se záznamovým listem Manager Basic Form. YSOFT strukturovaný životopis je velmi podrobný a přehledný (počet let v marketingu, počet let v managementu) a obsahuje i ty údaje, které nejsou zahrnuty v běžném životopise. Je zde například kolonka o technických certifikacích, certifikacích IPMA²⁰, apod.

YSOFT interview je navrženo tak, aby detekovalo kompetence obsažené v modelu Basic 5. Jeho součástí je speciální záznamový list Manager Basic Form (dále MBA). Toto interview vychází částečně z analýzy kritických případů, zaměřuje se však výhradně na kompetence obsažené v Basic 5. Výsledný záznam MBA obsahuje posuzovací škálu míry výskytu jednotlivých kompetencí. V případě pochybností je YSOFT interview doplněno o informace získané Bochumským osobnostním dotazníkem, který je v takovém případě administrován.

4.2.2 ADMINISTRACE METOD

Jednotný postup výběru je zajištěn vytvořením metodického plánu výběru. Je sestaven tak, aby základní metody, měřící obecné předpoklady a základní kompetence, byly na začátku a doplňkové metody a metody,

²⁰ International Project Management Association

kteře rozvíjejí a doplňují předešlé informace, na konci. Metodický plán výběru je prezentován v tabulce 4.

Tab. 4: Metodický plán výběru

Společné	PRESELEKCE			
	ISOFT Strukturovaný životopis	...		
	1.KOLO			
	ISOFT BIG 5 interview Dotazník OPQ (kratší verze) Reference Strukturované interview BBSI			30 min 45 min ... 90 min
	2.KOLO			
Podle pozice	Business Solution Manager		Product Development Manager	
	VC1.1 Test verbálních schopností	40 min	MTA: Mechanical-Technical Perceptive Ability	40 min
	NC2.1 Test početních schopností	60 min	SIMKAP: Simultaneous Capacity/Multi Tasking	40 min
	Celkem	4 hod 25 min	Celkem	4 hod 5 min

Výběr probíhá ve dvou kolech. Důvodem je jednak časová náročnost, jednak skutečnost, že v případě neúspěchu v prvním kole výběru není nutné zdlouhavě administrovat testy speciálních schopností. Prvnímu kolu ještě předchází selekce na základě YSOFT Strukturovaného životopisu. V této fázi jsou také vyžádány reference.

První, individuální část, zahrnuje metody, které jsou oběma pozicím společné. Jsou zaměřeny na posouzení osobnostního profilu uchazeče a řazeny tak, aby každá další metoda ověřovala a doplňovala metodu

předchozí. Dotazník OPQ je pro své testové charakteristiky (velmi vysoká validita a reliabilita) považován za stěžejní metodu této části, vysokou inkrementální hodnotu však má i strukturované interview BBSI. V první části výběrového procesu jsou přítomni dva pracovníci personálního oddělení, průběh výběru je následující:

- YSOFT Basic 5 interview: přítomen je tazatel a zapisovatel;
- Administrace dotazníku OPQ (zároveň je vyhodnocováno YSOFT Basic 5 Interview);
- Strukturované Interview BBSI (otázky jsou vztahovány k Basic 5, OPQ a ke zjištěným referencím).

Druhá, individuální část, je administrována skupinově a pouze těm uchazečům, kteří prošli prvním kolem výběru. Test je administrován nanejvýše pěti uchazečům najednou, aby bylo možno zaznamenávat případné nestandardní projevy během testování. Dalším důvodem je online administrace testů, pro niž je zapotřebí osobního počítače. V místnosti vyhrazené pro testování se jich nachází pouze omezený počet. Testy jsou administrovány zvláště pro každou pozici.

4.2.3 VYHODNOCENÍ

Souhrnné výsledky jsou zaznamenávány do „Profilu uchazeče“, který obsahuje:

- záhlaví (jméno, pozice, vzdělání, praxe),
- výsledky jednotlivých testů, dotazníků, interview,
- celkové hodnocení (včetně doporučení k přijetí),

- zvláštní (např. výjimečná nebo výrazná vlastnost, nestandardní projev, rozpory, apod.),
- doporučení pro další vzdělávání a rozvoj.

4.2.4 ROZHODNUTÍ O PŘIJETÍ ČI NEPŘIJETÍ

Výsledná zpráva (přehledový list) jsou předány ke konečnému posouzení k nadřízenému pracovníkovi spolu s doporučením pro nebo proti přijetí. Nadřízený pracovník vyjádří konečné rozhodnutí po osobním rozhovoru s uchazečem, v němž jsou mu také sděleny výsledky hodnocení.

Ty jsou dále uchovávány v kartotéce a v případě přijetí slouží jako podklady pro další vzdělávání. V případě nepřijetí jsou materiály po pěti letech skartovány. Do materiálů mohou nahlížet pouze pověřené pracovníci, s výslednou zprávou i příloženými testy je nakládáno podle Zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

5 ZÁVĚR

Hlavním přínosem této práce je poukázání na možnosti a výhody, které s sebou přináší využití psychodiagnostiky při výběru pracovníků. Psychodiagnostické metody jsou zde ukázány jako nástroje, umožňující dosáhnout větší úspěšnosti při predikci výkonových charakteristik, důležitých pro danou pracovní pozici. Pozornost byla věnována zejména těm aspektům, které ovlivňují funkčnost a efektivitu psychodiagnostických metod. Za tímto účelem byly popsány jejich nejdůležitější vlastnosti, jako např. standardnost, validita a reliabilita. Pozornost byla věnována také rizikům, která s sebou užívání psychodiagnostických metod přináší a zejména pak možnostem jejich minimalizace.

Ukázalo se, že kvalita metody se odvíjí zejména od způsobu jejího použití. Jako klíčová byla v tomto ohledu vyzdvihnuta profesionalita a kvalifikovanost osoby, která s metodami zachází, dále respektování etických pravidel a pravidel stanovených testovým manuálem. V případě nestandardních metod byla jako rozhodující identifikována znalost jednotlivých postupů a schopnost je vhodně použít. Tato kompetentnost se zdála důležitá zejména v případě pohovoru, jehož validita nejvíce variovala v závislosti na použitých technikách a profesionalitě tazatele.

V rámci vymezení psychodiagnostických metod bylo poukázáno na jejich jedinečnost, vyplývající ze způsobu práce s podnětovým materiálem. Vyzdvihnuta byla také jejich komplexnost a flexibilita, což jsou charakteristiky, které jsou při výběru pracovníků nepostradatelné.

Komplexnost psychodiagnostických metod byla dobře patrná v diskusi o návaznosti jednotlivých personálních činností a dále pak při podrobnějším rozboru možností sestavení výběrové baterie. Flexibilita se ukázala jako významná vlastnost, úzce vázaná na dobrou znalost psychometrických charakteristik testů a nejrůznějších postupů a technik nestandardních metod.

Díky mezioborovému charakteru práce bylo nutné v určitých ohledech sjednotit personální a psychologickou terminologii, která se, zejména při popisu osobnostních složek, značně liší. Snaha o vyjasnění terminologie a o překlenutí někdy značných rozdílů provázela i část práce zabývající se kompetencemi jako možnými, a v případě využití psychodiagnostiky velmi vhodnými kritérii výběru. Sjednocující přístup vyústil v pokus přistupovat ke kompetenci jako k snadno využitelnému označení nejrůznějších požadavků na pracovníka, zahrnujícímu osobnostní, znalostní a jiné kvality. Práce tak přispěla ke sblížení oblastí personálního managementu a psychologie práce, které se – přes výhody plynoucí z jejich kooperace – často vzájemně přehlízejí.

Nebylo bohužel v možnostech práce podrobněji se zabývat psychologickými (osobnostními) předpoklady jednotlivých kompetencí. Absence jejich podrobnějšího rozboru má za následek poněkud násilný přechod od stanovených výběrových kritérií k výběru psychodiagnostických metod. V tomto ohledu by bylo velmi účelné zabývat se danou problematikou hlouběji. Jistou kompenzací je proto prakticky orientovaná kapitola věnovaná výběru testových metod v závislosti na stanovených kritériích výběru. Jejím prostřednictvím je

přiblížen celý proces definování požadavků, výběru metod a jejich aplikace.

Za samostatnou diskusi by také stály možnosti sblížení psychologických poznatků s poznatky z oblasti personálního managementu a to včetně jejich terminologické výbavy. Zásadní rozdíly, které mezi nimi panují, znesnadňují jejich praktické využití. Zatímco poznatky psychologie se díky těmto rozdílům zdají být pro použití v personální praxi příliš vzdálené realitě, personalistika díky svým mnohdy vágně voleným termínům budí dojem neobornosti. Jak však dokazuje předkládaná práce, vzájemná součinnost obou oblastí může vést k efektivnímu řešení nejrůznějších úkolů.

6 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

APA. 2001. *Standardy pro pedagogické a psychologické testování*. 1. vyd. Praha : Testcentrum, 2001. 192 s. ISBN 80-86471-07-1.

ARMSTRONG, Michael. 1999. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. přeprac. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. Vyd. Praha : Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

FERJENČÍK, Ján. 2000. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu : Jak zkoumat lidskou duši*. Petr Bakalář. 1. vyd. Praha : Portál, 2000. 256 s. ISBN 80-7178-367-6.

FRY, Ron. 2006. *Ask the Right Questions, Hire the Best People*. Rev. Ed. Brighton : The Career Press, Inc., 2006. 218 s. ISBN 978-1-56414-892-6.

HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena. 2000. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha : Portál, 2000. 776 s. ISBN 80-7178-303-X.

HOEVEMEYER, Victoria A. 2006. *High-impact interview questions : 701 behavior-based questions to find the right person for every job*. 1st ed. New York : AMACON, 2006. 172 s. ISBN 978-0-8144-7301-6.

Hogrefe-Testcentrum [online]. Praha : Hogrefe-Testcentrum, s.r.o., 2009- [cit. 2009-03-14]. Dostupné na WWW:

<<http://www.testcentrum.com/?akce=testy>>

HRONÍK, František. 2006. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

KERN, Hans, aj. 2000. *Přehled psychologie*. Magdalena Machátová. 2. opravené vyd. Praha : Portál, s. r. o., 2000. 288 s. ISBN 80-7178-426-5.

KLEPÁČOVÁ, Klára. *Tvorba metodiky výběrového řízení ve výrobní společnosti*. Brno, 2008. 93 s., 3 přílohy. Diplomová práce (Mgr.). Masarykova Univerzita v Brně, Filozofická fakulta, Psychologický ústav. Vedoucí diplomové práce PhDr. Zuzana Slováčková, Ph.D.

KOCIANOVÁ, Renata. 2007a. *Metody personální práce*. 1. vyd. Praha : Mowshe, s.r.o., 2007. 89 s. ISBN 978-80-239-9327-1.

KOCIANOVÁ, Renata. 2007b. *Personální činnosti*. 1. vyd. Praha : Mowshe, s.r.o., 2007. 178 s. ISBN 978-80-239-9211-3.

KOUBEK, Josef. 2007. *Personální práce v malých a středních firmách : 3., aktualizované a rozšířené vydání*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. 2007. *Personální práce v malých podnicích : Druhé, přepracované a doplněné vydání*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, Josef. 1998. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha : Management press, 1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

- KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar, KURNICKÝ, Roman. 2004. *Manažerské kompetence : Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. 248 s. ISBN 80-247-0698-9.
- KYRIANOVÁ, Hana, GRUBER, Jan. *AC/DC vyber si tým*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2006. 144 s. ISBN 80-86851-29-X.
- KYRIANOVÁ, Hana. 2003. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vyd. Praha : Testcentrum, 2003. 105 s. ISBN 80-86471-21-7 .
- MAYEROVÁ, Marie, RŮŽIČKA, Jiří. 2000. *Moderní personální management*. Jinočany : H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
- NAKONEČNÝ, Milan. 1997a. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2. rozš. vyd. Praha : Akademia, 1997. 437 s. ISBN 80-200-0625-7.
- NAKONEČNÝ, Milan. 1997b. *Psychologie osobnosti* 2. vyd. Praha : Academia, 1997. 336 s. ISBN 80-200-0628-1.
- Psychologické testy psychologie* [online]. Praha : GVC Marketing, 2009- [cit. 2009-03-14]. Dostupné na WWW:
<<http://www.psychology.cz/psychologie-licence.htm>>
- REBER, Arthur S., REBER, Emily S. 2001. *The Penguin Dictionary of Psychology*. 3rd ed. Penguin Books, Ltd., 2001. 831 s. ISBN 978-0-140-51451-3.
- RUNION, Meryl. 2005. *Perfect Phrases for Managers and Supervisors*. 1st ed. McGraw-Hill, 2005. 178 s. ISBN-10 0-07-145216-8.
- ŘÍČAN, Pavel. 1977. *Úvod do psychometrie*. 1. Vyd. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, n.p., 1977. 192 s.

SVOBODA, Mojmír. 2005. *Psychologická diagnostika dospělých*. 3. vyd. Praha : Portál, 2005. 342 s. ISBN 80-7376-050-X.

ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan, RIEGEL, Karel, aj. 2003. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha : Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

TOBIN, Daniel R., PETTINGELL, Margaret S. 2008. *The AMA guide to management development*. 1st ed. New York : AMACOM, 2008. 330 s. ISBN 978-0-8144-0899-5.

YASGOOR, Karen S., BRESSLER, Susan C. 2008. *Human Resource Certification*. 1st ed. New York : Kaplan Publishing, 2008. 421 s. ISBN 978-1-4277-9727-8.

7 BIBLIOGRAFIE

BĚLOHLÁVEK, František. 1994. *Osobní kariéra*. Praha : Grada, 1994. 112 s. ISBN 80-7169-083-X.

MIKŠÍK, Oldřich. 2003. *Psychologická charakteristika osobnosti*. 1. vyd. Praha : Karolinum, 2003. 256 s. ISBN 80-246-0240-7.

VAJNER, Luděk. 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5

WALKER, Alfred J., aj. 2003. *Moderní personální management : Nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8

Diplomové/Bakalářské práce
se půjčují pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci
**Demartini, A.: Využití psychodiagnostických metod při výběru
pracovníků**

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně
citovat jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

