

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

magisterské prezenční studium 2002-2007

Barbora Sklenářová

Psychologická diagnostika a její úloha v rámci výběrových řízení

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2007

Vedoucí diplomové práce.....PhDr.Simona Hoskovcová, PhD.  
Oponent diplomové práce.....  
Datum obhajoby.....  
Výsledek obhajoby.....

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci zpracovala zcela samostatně a uvádím v ní veškeré  
prameny, kterých jsem použila.

## Poděkování

Za odborné vedení a pomoc děkuji své vedoucí diplomové práce PhDr. Simoně Horákové-Hoskovcové, PhD., své původní vedoucí diplomové práce PhDr. Ivaně Šnýdrové CSc., mé rodině, která se mě podporovala a psychologkám společností Image Lab - Mgr. Lence Papáčkové a ČSOB - Mgr. Gabriele Mlýnkové i personalistce KPMG - Ing. Vladimíře Diblíkové - za podnětné a inspirující konzultace.



# Obsah

Obsah .....	4
0 Úvod .....	5
1 Získávání zaměstnanců a metody výběru .....	7
2 Vymezení psychologické diagnostiky a její úloha při výběru zaměstnanců .....	10
2.1 Historie psychodiagnostiky .....	11
2.2 Psychologie osobnosti jako pramen pro diagnostiku dospělých .....	13
2.2.1 Charakter .....	14
2.2.2 Temperament .....	15
2.2.3 Schopnosti .....	18
2.3 Psychodiagnostické metody .....	25
2.3.1 Klinické metody .....	26
2.3.2 Testové metody .....	32
2.4 Základní vlastnosti psychodiagnostických testů .....	47
3 Assessment centra v personální praxi .....	50
3.1 Vymezení Assessment centra .....	50
3.2 Praktický přínos a širší využití .....	53
3.2.1 Techniky používané při Assessment centrech .....	55
3.2.2 Příprava Assessment centra – sestavení kritérií a volba vhodných metod .....	61
3.2.3 Psychologická diagnostika v Assessment centrech .....	63
3.3 Postup při sběru informací o Assessment centrech .....	65
3.4 Osobní zkušenosti z účasti na Assessment centrech .....	65
3.5 Realizace Assessment center ve vybraných společnostech .....	67
3.5.1 Assessment centra v Image Lab, s. r.o. ....	67
3.5.2 Assessment centra v ČSOB .....	70
3.5.3 Assessment centra v KPMG .....	74
3.6 Shrnutí poznatků z Assessment center .....	79
3.7 Závěry z Assessment center realizovaných v Image Lab, ČSOB, a KPMG .....	80
4 Závěr .....	83
Soupis bibliografických citací .....	86
Bibliografie .....	89
Seznam příloh .....	91

## 0 Úvod

Téma této diplomové práce jsem si vybrala s ohledem na své zájmy a na současnou personální praxi. Metody psychologické diagnostiky jsou u nás přibližně od roku 1998 v personalistice v rámci výběrových řízení užívány v daleko větší míře než dříve. Z řady důvodů se budou pravděpodobně psychodiagnostické testy a dotazníky používat stále častěji. Proto je myslím užitečné blíže se s psychodiagnostikou seznámit.

Výběr nových zaměstnanců je jednou z personálních činností. Vyžívání psychologické diagnostiky ve výběrových řízeních je jednou cest, která by měla napomoci k úspěšné realizaci tohoto výběru.

Pro organizace důležitá při výběru nových zaměstnanců nejenom odbornost kandidátů, ale i jejich osobnostní předpoklady, prezentační dovednosti a schopnost zapadnout do týmu. V mnoha pozicích je navíc požadována loajalita, psychická odolnost, schopnost vést spolupracovníky. Psychologové a personalisté kandidáty zkouší, zadávají jim testy a dotazníky. Ujasňují si tím, jak by se kandidáti mohli chovat a jak by obstáli v případě, že by nabízené místo získali. V rámci výběrových řízení a dalších personálních činností jsou výsledky jednotlivých metod využívány jako doplňkový zdroj relevantních informací o kandidátech.

Každý postup nebo metoda má své výhody a nevýhody. Nejinak je tomu i v případě psychodiagnostiky, jenom se zdá, že se do současné doby oproti minulosti lépe hodí. Je to určitě do jisté míry také v souladu s podnikatelskými, ekonomickými a konec konců i módními trendy. Užití psychodiagnostiky ve výběrových řízeních je tedy i záležitostí prestiže společností, které takovýmto způsobem realizují svá výběrová řízení.

Tato práce je rozdělena na dvě části. Cílem první části je přiblížit psychodiagnostiku jako aplikovanou vědní disciplínu, popsat její vývoj a nastínit prameny, ze kterých čerpá. Dále jsem se zaměřila na její jednotlivé diagnostické metody a bližší seznámení s jednotlivými diagnostickými nástroji.

Návazně je zařazena druhá část. Jejím cílem je ukázat, jak se metody psychologické diagnostiky konkrétně uplatňují ve výběrových řízeních realizovaných formou Assessment center. K ilustraci slouží případové studie ve společnostech Image Lab, ČSOB, KPMG.

# 1 Získávání zaměstnanců a metody výběru

Získávání a hlavně výběr nových zaměstnanců patří ke klíčovým personálním činnostem, které mají následně výrazný vliv na úspěšnost organizace. V současnosti je v posledních letech právě v rámci výběru nových zaměstnanců stále častěji využívána psychologická diagnostika.

Společnosti na pokrytí svých potřeb nových zaměstnanců vypisují výběrová řízení. Jejich délka a náročnost se odvíjí od typů obsazovaných pozic. Při obsazování zejména kvalifikovaných pracovních míst vedoucích pracovníků a specialistů v českých i mezinárodních společnostech je třeba se hlouběji zamyslet, jakými způsoby by měl být výběr uchazečů realizován. Uchazeče je možné vybírat prostřednictvím inzerce v rámci společnosti z vnitřních zdrojů nebo inzerovat prostřednictvím internetu či tisku, tedy vybírat z vnějších zdrojů. Vybrat vhodné zájemce již často nelze jen na základě životopisu a krátkého pohovoru. I praxe potvrzuje, že je přínosné mít k dispozici podrobnější data o osobnosti kandidáta, získané během výběrového řízení. Během přijímacích řízení psychodiagnostika netvoří základ výběrového řízení, ale vhodně doplňuje další výběrové techniky. „Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o práci v podniku bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům příslušného pracovního místa, ale přispěje i k harmonizaci mezilidských vztahů v podniku či v příslušné pracovní skupině, přispěje ke zlepšení pracovního i sociálního klimatu v podniku. Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče.“ ( J. Koubek, 1995, s. 130 ). Právě pro posouzení potenciálu a osobnostních charakteristik kandidátů je užití psychodiagnostických metod vhodné.

Získávání nových pracovníků má zajistit obsazení volných pracovních míst ve společnosti za použití přiměřených nákladů s využitím vhodných metod ve stanoveném čase. Pracovníci



lidských zdrojů musí nejprve oslovit vhodné potenciální kandidáty. K tomu můžeme použít jednu nebo lépe i více metod. K nejčastěji užívaným metodám patří inzerce (dnes především na internetu prostřednictvím konkrétních pracovních serverů, doplňkově též v tisku), spolupráce s personálními, poradenskými, vzdělávacími či headhuntingovými agenturami, úřady práce nebo i osobní kontakty. Pokud se přihlásí dostatečný počet kandidátů, můžeme přistoupit k výběrovému řízení.

Při následujícím výběru nových zaměstnanců personalisté využívají jedné nebo více metod. Podívejme se teď ve stručnosti na ty, které jsou v praxi často užívané a osvědčené.

- 1) dotazníky – ty jsou zpravidla vyplňovány ve všech větších organizacích, jsou přizpůsobeny konkrétním okolnostem, podmínkám a charakterům obsazovaných pozic, obvykle jsou kombinovány s dalšími výběrovými metodami
- 2) zkoumání životopisu – snad nečastěji užívaná výběrová metoda, životopisy obsahují spoustu informací podstatných pro výběr a také jsou zpravidla užívány s kombinací s jinými výběrovými metodami
- 3) výběrový pohovor
- 4) psychodiagnostické testy
  - a) výkonnostní testy
  - b) osobnostní dotazníky

c) testy pracovní způsobilosti – zahrnují jak psychodiagnostické testy, tak testy speciálních znalostí a dovedností, např. PC dovednosti, jazykovou vybavenost atd.

5) Assessment centrum – tato diagnostická metoda slouží k výběru zejména kandidátů na kvalifikované pozice manažerů a specialistů. Assessment centra kombinují různé metody – dotazníkové metody, testy způsobilosti, rolové hry ( příklady jejich praktického provedení jsou obsahem druhé části této práce )

## 2 Vymezení psychologické diagnostiky a její úloha při výběru zaměstnanců

Psychologická diagnostika je aplikovanou vědní disciplínou. Zabývá se zjišťováním, popisem a měřením individuálních psychických rozdílů mezi lidmi. Během výběrových řízení je jednou z metod, která pomáhá vybírat vhodné uchazeče na obsazované pozice. Psychodiagnostické metody užívané při výběru zaměstnanců testují zejména osobnostní charakteristiky a výkonový potenciál kandidátů s ohledem na ideální profil zaměstnance dané pracovní pozice. Jde o metodu podpůrnou, proto by se rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče nemělo opírat pouze o výsledky psychodiagnostiky, ale mělo by k nim být přihlíženo.

Psychologická diagnostika je využívána nejen při výběru zaměstnanců v pracovní psychologii, ale hlavně v klinické psychologii. Pro lepší orientaci uvádím několik vybraných vymezení psychologické diagnostiky následně vymezení psychodiagnostiky v personalistice při výběru zaměstnanců. Nakonečný ( 1973, s. 146 ) psychologickou diagnostiku definuje takto: „Psychologická diagnostika je oblast aplikované psychologie náležící především do oboru klinické psychologie, v níž jde o rozpoznávání a určování vlastností jednotlivých osobností. Psychodiagnostika je v tomto smyslu tvořena obecnými zásadami psychodiagnostické praxe a souborem psychodiagnostických metod.“ Šnýdrová ( 2002, z ústního sdělení ) zároveň psychologickou diagnostiku popisuje jako aplikovanou disciplínu, nauku o vlastnostech a stavech jedinců uplatňovanou v praxi. Jejím realizátorem je psycholog. Účelem a cílem diagnostiky je bližší poznání jedince či skupiny a následné porozumění vedoucí k diagnóze a prognóze dalšího vývoje. V odborné literatuře je psychologická diagnostika popisována také takto: „Psychodiagnostika je psychologická disciplína s přesně

určeným předmětem studia i metodologickým postupem. Vznikla na přelomu 19. a 20. století, tedy v období zrodu vědecké psychologie. Její vznik byl podmíněný praktickými potřebami objektivizovat existující rozdíly mezi lidmi.“ ( Stančák, 1982, s. 15 )

Poznatky psychologické diagnostiky jsou využívány v první řadě v klinické psychologické praxi, ale uplatňují se také v personální praxi při výběrových řízeních. Pro Kyrianovou a Grubera ( 2006 ) představuje psychodiagnostika zejména standardizované psychodiagnostické testy, které vypovídají o osobnostních vlastnostech a schopnostech uchazečů důležitých pro výběrová kritéria. Psychodiagnostiku při výběrových řízeních realizuje psycholog někdy jako součást Assessment centra, někdy samostatně. Snižuje riziko chyb a finančních nákladů spojených se špatnými personálními rozhodnutími.

## **2.1 Historie psychodiagnostiky**

Budeme-li pátrat po psychodiagnostice v minulosti, zjistíme, že se nad touto problematikou uvažovali už známí antičtí myslitelé jako byli např. Aristoteles, Hippokrates nebo Galenos. Teoretické základy psychodiagnostiky byly ale položeny daleko později - až v 19. století. Tehdy se poprvé začala věnovat soustavnější pozornost rozdílům mezi lidmi v tělesných a psychických vlastnostech oproti dosavadnímu hledání obecných zákonitostí v psychice člověka.

Svoboda udává přehled historického vývoje. Historie testů se datuje od konce 19. století. V roce 1890 Američan James Mc Keen Catell publikoval zprávu o individuálních rozdílech v reakcích lidí a v ní nastínil i perspektivy jejího dalšího využití. Také jako první použil v této souvislosti nový termín test ( český ekvivalent je slovo zkouška ). Označil jím soubor psychologických zkoušek, které používal pro zkoumání individuálních rozdílů mezi

posluchači univerzit ( Svoboda, 1992, s. 6 ). Rozpracováním metodologických principů psychodiagnostika ovlivnila zejména diferenciální psychologii, koncipovanou počátkem 20. století W. Sternem.

Svoboda dále uvádí, že velký rozvoj psychodiagnostiky nastal počínaje rokem 1905 ve školství. Francie byla v té době silně etatistická a školství se mimo jiné zajímalo o interindividuální předpoklady dětí ke studiu. Hledala se objektivní metoda ke zjišťování schopností dětí. Tento úkol řešili Binet a Simon na základě pověření ministerstva školství a vypracovali první praktické testy, které sloužily k diagnostice abnormálních dětí. Testy obsahovaly úkoly pro jednotlivé věkové kategorie.

Psychologické testování našlo své praktické uplatnění pochopitelně také v lékařské oblasti, kde vznikla potřeba diagnostikovat a léčit slabomyslné a duševně choré. Bylo třeba zavést přístupné standardy a klasifikace, které by umožňovaly odlišit duševní chorobu od slabomyslnosti.

Další vývoj testů pokračoval v USA. K významnému rozšíření testování došlo v průběhu 1. světové války, kdy byli testováni za účelem výběru a rozmístování američtí vojáci – budoucí důstojníci. Na vývoji armádních psychologických testů se podíleli psychologové Stern a Yerkes. Původem australský psycholog Stern vypracoval pro americkou armádu nonverbální testy, které měly za úkol měřit schopnosti logického uvažování. Tak vznikly dodnes známé testy Army Alfa a Army Beta. Test Army Alfa byl koncipován pro gramotné test Army Beta pro negramotné. V. Stern také zavedl pojem „intelligenční kvocient“ (mentální/chronologický věk) a z jeho testů vycházejí i testy inteligence požívané dodnes. Intelligenčním testům se budu věnovat dále. Americký psycholog Yerkes se také podílel na vývoji armádního

inteligenciho testu. Byl zastáncem komparativní ( srovnávací) psychologie a napsal knihu *Army mental tests* , česky - Armádní testy inteligence ( Svoboda, 1992, s. 7 ).

V meziválečném období začala diagnostika pronikat do dalších odvětví - soudnictví, výchovném a sociálně psychologické poradenství atd. U nás se psychologickou diagnostikou zabýval zejména Sociodiagnostický ústav a Československý ústav práce. Sociodiagnostický ústav začal působit za první republiky a za účelem diagnostiky tam klienti jezdili z celého tehdejšího Československa. Československý ústav práce zřízen roku 1947, vedl jej František Hyhlík (1905-1981). V padesátých letech byl zrušen a v 60. letech znovu obnoven. Pracoval s testy zaměřenými na naši populaci a po rozdělení republiky se přestěhoval do Brna ( Svoboda, 1992, s.7 ).

Předmět a strategie psychodiagnostického vyšetření během výběrového řízení se řídí vždy praktickým účelem a relevantními otázkami, které mají být zodpovězeny a brány v úvahu při rozhodování se o přijetí či nepřijetí kandidáta do zaměstnání. Obvykle se při něm kombinují klinické metody - diagnostický rozhovor, pozorování, posuzování a hodnocení výkonů a výtvorů se standardními, statisticky podloženými metodami - psychologickými testy.

## **2.2 Psychologie osobnosti jako pramen pro diagnostiku dospělých**

Psychologická diagnostika čerpá především z psychologie osobnosti a částečně také z poznatků psychometrie, která psychologii pojímá jako kvantitativní vědu. Psychologie osobnosti umožňuje na základě vědeckého poznání postihnout individuální rozdíly mezi lidmi a zákonitosti jejich vývoje. Mezi hlavní témata psychologie osobnosti patří charakter, temperament a schopnosti jedince. Ty tvoří strukturu osobnosti čili její vnitřní uspořádání. Z

vědeckých poznatků o temperamentu, charakteru a schopnostech čerpají jednotlivé psychodiagnostické dotazníky a výkonové testy využívané při výběrových řízeních.

### 2.2.1 Charakter

Charakterem označujeme vlastnosti související s morálkou člověka. Je to ekvivalent českého označení povaha. Za jádro charakteru je považováno svědomí. Řekneme-li v hovorové řeči o někom, že je charakter, myslíme tím, že je morálně čistý. Úroveň charakteru závisí na tom, o jaké hodnoty se jedinec opírá. Charakter člověka ovlivňuje dědičnost a individuální rozdíly i životní zkušenost. Úroveň charakterových vlastností je někdy součástí osobnostních testů využívaných ve výběrových řízeních.

Stýblo ( 1994, s. 81 ) poukazuje na to, že charakterové vlastnosti jsou ovlivňovány třemi hledisky:

#### 1) vztahem člověka k sobě samému

Zdůrazňuje, že v pracovním životě je dobrá zdravá míra sebevědomí, ale příliš vysoké i příliš nízké sebevědomí může působit problémy v mezilidských vztazích na pracovišti, a proto by se na to měl brát ohled při výběru zaměstnanců. Dalším riskantním faktorem je sobectví, které může být problematické např. při týmové spolupráci.

#### 2) vztahem člověka k druhým lidem

Mezilidské vztahy ovlivňují vlastnosti jako vstřícnost srdečnost a jiné.

#### 3) vztahem člověka k pracovním úkolům k práci

Zde hrají důležitou roli volní vlastnosti a vůle jako taková, dále preciznost nebo naopak lajdáctví, snaha apod.

## **2.2.2 Temperament**

Důležitou osobnostní charakteristikou, která je předmětem zkoumání v dotaznících užívaných při výběrových řízeních je temperament. Temperamentem rozumíme soubor dynamických vlastností osobnosti, které jsou vrozené a projevují se ve způsobu reagování, jednání a prožívání. Temperament souvisí s city a aktivitou člověka. Předpokladem pro to, aby byl člověk jako osobnost vyrovnaný a také tak působil na své okolí, jsou charakter a temperament ve vzájemné rovnováze. Temperament je vrozený, zatímco charakter je získaný a pomáhá usměrňovat projevy temperamentu.

Temperament se projevuje způsobem reagování člověka na určité podněty. Charakterizuje zvláštnosti prožívání a chování jednotlivých lidí. S temperamentem souvisí také míra vzrušivosti vůči různým podnětům. Lidé se liší v intenzitě reakcí na ně, hloubce v jaké podněty prožívají a individuální jsou také tendence ke změnám nálad. Tyto individuální odlišnosti jsou dnes poměrně přesně měřitelné pomocí psychodiagnostických dotazníků.

Temperament určuje dynamiku celého prožívání a chování individua - tempo a průběh jednotlivých psychických stavů, činností a jednání a jejich intenzita. Vlastnosti temperamentu jsou převážně vrozené a relativně stálé.

### **2.2.2.1 Temperamentové typologie**

Typologie je systém rozdělující individuální postoje a vzorce chování do jednotlivých kategorií. Takové rozdělení představuje velkou pomoc při vysvětlování rozdílů mezi jednotlivými lidmi. Lidé si odpradáвна všimli, že lidé reagují na podněty různým způsobem,



některé vlastnosti mají podobné nebo dokonce stejné a v některých se liší, a proto vznikla také snaha je podle určitých vlastností utřídít do jednotlivých typů. Tak vznikaly dodnes velmi oblíbené typologie temperamentu. Jde o hypotetický konstrukt osobnosti určitých charakteristik. „Typ je označení pro spojení rysů, které jsou společné skupině individuí, resp. pro individuum, které vykazuje všechny rysy skupiny v optimální nebo maximální výraznosti.“ ( Nakonečný, 1997, s. 352 )

Typologie jsou mezi lidmi velmi oblíbené, protože přehledně kategorizují a popisují typy osobností podle určitých znaků. V rámci různých typologií však mnoho lidí patří ke smíšeným typům, a proto často nelze jednoznačně aplikovat poznatky vztahující se určitému typu.

Snad nejznámější typologie temperamentu je připisována Hippokratovi a Galénovi. Její teoretický základ spočívá v rozlišování lidí podle převažující tělesné tekutiny (u sangvinika jde o krev, u flegmatika hlen, u cholera žluč a u melancholika hypotetická černá žluč). Z hlediska dnešní fyziologie je to předpoklad více než pochybný. Přesto jsou Hippokratovy a Galénovy kategorie temperamentu stále podkladem pro některé oblíbené a často využívané typy osobnostních dotazníků sloužících v personálním poradenství při výběru zaměstnanců.

Existuje mnoho dalších typologií temperamentu např. Kretchmerova, ale ne všechny slouží jako podklad pro psychodiagnostické dotazníky užívané při výběru zaměstnanců nebo jsem se s nimi alespoň takto nesetkala. S čím se ale naopak můžeme běžně setkat jsou kategorie odvozené z Jungovy či Eysenckovy teorie osobnosti.

Carl Gustav Jung (1875 – 1965) byl světově proslulý švýcarský psycholog a psychoterapeut. Zpracoval typologii, ze které je velmi inspirativní i pro současnou psychologii a psychodiagnostiku. Jungova typologie byla poprvé publikována v roce 1921 pod názvem

„Psychologische Typen“. Z této typologie vychází, jak uvádí Čákr ( 2002, s.19 ), v personální praxi při výběrových řízeních často využívaný osobnostní dotazník MBTI. Tato typologie, tak jako jiné rozděluje individuální postoje a vzorce chování do jednotlivých kategorií. Takové to systematické dělení představuje velkou pomoc při vysvětlování rozdílů mezi lidmi.

Jung rozlišuje osm typologických skupin: dva osobnostní postoje (extroverzi a introverzi) a čtyři psychologické funkce (myšlení, cítění, vnímání a intuici) z nichž každá může pracovat extrovertním nebo introvertním způsobem. Základní dimenzí je zaměření osobnosti „do sebe“ nebo „vůči okolí“, tedy rozdělení na extroverzi a introverzi a ukazuje na to, jakým způsobem introverti a extroverti čerpají energii. Introverti jí čerpají ze svého vnitřního světa idejí, konceptů a abstrakcí. Naproti tomu extroverti se dobře koncentrují, žijí přítomností a snaží se uvažovat nad tím, co zažijí. K jednotlivým psychickým funkcím tedy patří – jak už bylo uvedeno výše – myšlení, cítění, vnímání a intuice.

H. J. Eysenck (1916-1997) navrhl původně dvoudimenzionální klasifikaci, která odpovídá Hippokratovým a Galénovým klasickým kategoriím. Eysenckovo dvojdimenzionální schéma je založeno na osách extroverze-introverze a stabilita-labilita. Z Eysenckovy teorie byly jím a jeho spolupracovníky vytvořeny prostředky pro testování osobnosti, mj. Eysenckův osobnostní dotazník (Eysenck Personality Questionnaire, EPQ).

### 2.2.3 Schopnosti

Schopnosti jsou psychické vlastnosti člověka, které umožňují člověku naučit se různým činnostem a podávat potom určitý výkon, který je žádaný v dané situaci. Na schopnostech člověka závisí úroveň a dokonalost jím prováděných aktivit. Proto jsou často jednou z nejdůležitějších osobnostních charakteristik, které jsou předmětem zájmu zaměstnavatelů při výběrových řízeních. Mikšík ( 2001, s. 45 ) nahlíží na lidské schopnosti jako na ty rysy či vlastnosti, které člověku umožňují realizovat určité velmi obecné nebo naopak specifické aktivity, činí ho vhodným k úspěšnému vykonávání určitých druhů činností, k určité kvalitě a úrovni řešení situací či problémů, vyrovnávání se s určitými nároky, požadavky, životními situacemi a prostředím. Z takového pojetí vyplývá, že schopnosti člověka mají přímý vliv na jeho pracovní výkon. Každá schopnost se projevuje v různých činnostech a naopak pro vykonávání různých činností potřebuje člověk různé předpoklady, vlohy, schopnosti, někdy i nadání nebo dokonce talent. Předpokladem pro rozvinutí schopností jsou lidé vlohy, což jsou vrozené a zděděné předpoklady. ( Šnýdrová, 2001, s. 25 ).

Schopnosti tedy nejsou nikomu vrozené. Člověk dědí vlohy a ty je možné dále rozvíjet. Velký podíl na tom má okolní prostředí, které poskytuje či neposkytuje dostatek podnětů. Při nedostatku určitých vloh je omezen rozvoj těch schopností, do kterých mají vlohy jako organická součást vstupovat. Důležité jsou mezilidské vztahy, které mají na jedince vliv, rodina ve které vyrůstá a úroveň vzdělání, která je mu dostupná. I lidé s průměrnými genetickými dispozicemi, mohou mít velmi dobře rozvinuté schopnosti a v pracovním životě se dobře uplatnit a naopak lidé nadání nevyužijí vždy svůj potenciál, pokud jim k tomu chybí reálné možnosti a podněty.

Jedna vloha může tvořit základ pro rozvoj více schopností a každá vloha v kombinaci s jinými vlohami může podmiňovat úspěšnost v diametrálně odlišných činnostech. Určitá schopnost se

vždy zakládá na souboru většího množství vloh. Na rozvoj schopností má dále výrazný vliv motivace jedince, jeho charakter, temperament, osobnostní preference a hierarchie hodnot. Každý člověk je v tomto smyslu jedinečný. Proto by jsme se během výběru nových zaměstnanců měli zajímat o to, co daného jedince vystihuje, v čem vyniká, jaké jsou jeho nedostatky. To nám umožňuje do jisté míry předvídat, jeho budoucí profesní úspěšnost a selhávání v konkrétních pracovních činnostech..

S pracovním výkonem souvisí také nadání a talent. Nadání je soubor dobře rozvinutých schopností, které umožňují člověku podávat dobrý výkon v určité činnosti nebo i oboru. Talent představuje ještě vyšší stupeň rozvinutých schopností. Je to soubor mimořádně rozvinutých vloh, které umožňují člověku podat výjimečný výkon. Vzácně rozvinutý talent je označován jako genialita. ( Šnýdrová, 2001, s. 26 ). Dovednosti jsou specifičtěji zaměřeny než schopnosti a označují to, co si člověk konkrétně osvojil a co dokáže přímo realizovat. Zpravidla bývají vázány k určité činnosti.

Schopnosti lze dělit podle definované cílové činnosti na:

- 1) percepční – určují kvalitu vnímání
- 2) psychomotorické – podílí se na pohybových schopnostech a koordinaci pohybů
- 3) intelektuální – mají vliv na kvalitu a úroveň duševní práce

( Nakonečný, 1997, s. 299 )

### 2.2.3.1 Intelligence

Intelligence zajímala sice lidi odnepaměti, soustavněji však začala být zkoumána až v 19. století, dnes je jedním z hlavních témat psychologie osobnosti. Je to obecná schopnost poznávání. Česky lze inteligenci nahradit slovem jako chápavost nebo důvtipnost. Uznávaní světoví psychologové definovali inteligenci např. takto:

- W. Stern: „Intelligence je všeobecná vlastnost individua vědomě orientovat vlastní myšlení na nové požadavky, je to všeobecná duchovní schopnost přizpůsobit se životním úkonům a podmínkám.“
- D. Wechsler: „Intelligence je vnitřně členitá a zároveň globální schopnost individua účelně jednat, rozumě myslet a efektivně se vyrovnávat se svým okolím.“
- J. P. Guilford: „Intelligence je schopnost zpracovávat informace. Informacemi je třeba chápat všechny dojmy, které člověk vnímá.“

Jindy je intelligence popisována jako „schopnost učit se a používat naučeného v nových situacích“. Intelligence je schopnost chápání, samostatného myšlení a řešení situací v nichž nelze použít návykového chování.

Lidé si všímali rozdílů ve svých mentálních schopnostech a výkonech odnepaměti, ale až od druhé poloviny devatenáctého století se začaly lidské schopnosti systematictěji měřit. Kvantitativní pohled na inteligenci je realizován intelligenčními testy. Intelligenční kvocient a intelligenční testy se často úspěšně používají pro rychlou selekci.

Testování intelligence je jedním z hlavních témat psychologické diagnostiky. Kvalitní testování intelligence je velice náročné. Navzdory nekritickému nadšení i řadě chyb

provázejících jejich vznik a vývoj, od druhé poloviny 19. století však došlo k řadě důležitých psychologických a neurofyziologických objevů. I díky tomu došlo a stále dochází k pokroku v testování obecných i specifických mentálních schopností, a tím přispívají k hlubšímu poznání lidských vlastností. V současnosti je již testování týká mnoha lidí, a také proto roste jeho význam. Kolman ( 2004, s. 46 ).

### **2.2.3.2 Tvořivost**

Vzhledem k charakteru současné společnosti je tvořivost (kreativita) pokládána za jednu z nejcennějších vlastností osobnosti, a proto je nezřídka testována při výběrových řízeních. Mnoho zaměstnavatelů na svých pracovištích stále zjišťuje, jak ovlivňují kreativní schopnosti pracovníků celkovou prosperitu a úspěch společnosti. Bez tvořivosti nemůže vzniknout žádná inovace nebo změna. Společnosti dnes žijí z tvořivosti svých zaměstnanců. Tvořivost je komplexem schopností, je pro něž jsou typické takové duševní procesy, které vedou k neotřelým a originálním řešením problémů nebo situací.

Co všechno považujeme za tvořivost:

- schopnost poznávat předměty v nových vztazích a originálním způsobem (originalita, nová kombinace),
- schopnost smysluplně používat předměty novým způsobem (flexibilita),
- schopnost vidět nové problémy (možnosti) tam, kde zdánlivě nejsou (senzitivita),
- schopnost odchylovat se od navykých schémat myšlení a nepojímat nic jako pevné (proměnnost),
- schopnost vyvíjet z norem vyplývající ideje i proti odporu prostředí (jestliže se to vyplatí) a nacházet něco nového, co představuje obohacení kultury a společnosti (nonkonformismus),

Co se týče vlivu věku na tvořivost, měřena podle počtu nejvýznamnějších uměleckých, vědeckých a jiných prací klesá už od střední dospělosti. Četné statistiky totiž ukazují, že ve všech odvětvích lidské tvořivé činnosti dosahují lidé svého tvořivého vrcholu mezi 25. a 40. rokem a pak jejich produktivita zpravidla klesá. To je fakt který by zaměstnavatelé měli brát v potaz, ale zároveň je třeba mít na paměti, že kromě věku mají na tvořivost velký vliv i jiné faktory. Možná dokonce více než věk ovlivňuje tvořivost člověka motivace, vytrvalost a entuziasmus. V současnosti je možné tvořivost psychometricky zkoumat, vychovávat k ní a cvičit ji. Problémem nicméně zůstává, že běžné inteligenční testy měří spíše konvergentní myšlení směřující k jedinému cíli. Podstatnou vlastností tvořivé osobnosti je autonomie a snaha po seberealizaci. S tvořivostí jsou také spojeny pojmy jako inspirace, intuice, divergentní myšlení (myšlení tvořivé – postupuje různými směry, mění pružně směr, jakmile se to ukáže žádoucí, hledá různé odpovědi, které všechny mohou být správné; jinými slovy divergentní myšlení je charakteristické málo ohraničeným cílem, termín, J. P. Guilforda). V osobnostních testech lze tvořivost postihnout a zjistit její úroveň. Je dále možné stanovit uchazeči o zaměstnání nebo zaměstnanci doporučení pro jeho další rozvoj v této oblasti.

V roce 1967 stanovil Guilford tyto psychometricky definované faktory tvořivosti:

1. Slovní plynulost: schopnost vybavovat si ze své slovní zásoby rychle množství slov s určitou charakteristikou (testuje se např. rychlým vyjmenováním slov končících nebo začínajících určitými hláskami).
2. Ideální plynulost: vybavování si určitých představ nebo pojmů v konkrétní kategorii.

3. Spontánní obrazová flexibilita: jde o pružnost vnímání a představování, která se projevuje např. schopností dospět rychle k určité optické inverzi (dětské kreslené filmy, kde se jedna postavička mění v jinou; reklama s plynulou proměnou tváří).
4. Spontánní sémantická flexibilita: jedná se o pružnost významů, resp. Komplexních obsahů, která se projevuje např. schopností rychle si vymyslet variantu k obsahu nějaké povídky, návrhu, použití určitého předmětu, alternativní vymezení něčeho apod..
5. Asociační plynulost: schopnost rychle si vybavovat asociace k určitému podnětu (nacházet k daným slovům jejich synonyma nebo protiklady, doplňovat ve větě chybějící slovo nebo v určité scéně chybějící obrazový prvek).
6. Expresivní plynulost: vyjadřovací plynulost – testuje se např. způsobilostí vytvořit rychle krátké věty z dané sestavy písmen. (C – A – D – E: Co asi dělá Eva?).
7. Obrazová adaptivní flexibilita: testuje se způsobilostí restrukturovat dané obrazce (zápalkové hlavolamy).
8. Symbolická adaptivní flexibilita: podobná způsobilost, jen s tím rozdílem, že jde o sémantickou transformaci (např. transformace zprávy omezená určitými podmínkami).
9. Originalita: testovaná osobnost má např. vypravovat krátkou povídku na dané téma nebo k dané obrazové scéně, nebo je jejím úkolem vyjmenovat nejvíce nepravděpodobné důsledky určité činnosti, popsat, co vidí v dané skvrně apod. (posuzuje se původnost výkonu).



10. Figurální a sémantická elaborace: zpracování námětu či schématu, dokreslení figury, vymyšlení nějakého postupu (v rovině názorné i abstraktní).

Výše jmenované faktory tvořivosti jsou předmětem zájmu řady testů tvořivosti, které mohou být součástí testových baterií užívaných v rámci výběrových řízení. Tvořivost lze vysledovat např. v oblasti technické či umělecké. U pracovních pozic těchto typů jsou při výběrových jsou schopnosti související s tvořivostí prověřovány nejčastěji. U některých lidí jsou jednotlivé složky tvořivosti natolik rozvinuté a vzájemně propojené, že lze u nich hovořit o univerzálním nadání. Tito lidé jsou však poměrně vzácní, a proto najít takového člověka např. pro práci v reklamní agentuře je poměrně náročné. Proto jsou dnes takoví lidé vysoce ceněni a za jejich práci se platí horentní sumy. Stejně tak personální společnosti si účtují vysoké částky za nalezení takového člověka. Siewert ( 1994, s. 77 ) uvádí, že nejlevněji vyjde, podporuje – li firma tvořivost u svých zaměstnanců. Proto je trend zaměřovat se při výběru nových zaměstnanců hlavně na výběr nových talentů. K tomu slouží speciální testy tvořivosti. Ty zjišťují, jakými zvláštními kreativními aspekty uchazeč disponuje. Jsou např. jeho kreativní schopnosti výraznější v technické či jiné oblasti?

Tvořivost jako soubor specifických schopností přispívajících ke změnám a inovacím a novým originálním řešením problémů je u některých profesí při výběru mezi kandidáty na dané pracovní místo významným kritériem výběru. Vysoce nebo dokonce výjimečně tvořivá osobnost je s největší pravděpodobností vysoce inteligentní (někteří autoři popisují prahovou úroveň intelektu – IQ 120), má silnou motivaci, projevuje se nonkonformně, je výrazně emocionální, vykazuje esteticky akcentovaný vztah ke skutečnosti, má široké zájmy a pozitivní vztah ke hře, je odvážná a ochotná riskovat. Výjimkou není vysoká úspěšnost v hlavní oblasti činnosti a podprůměrnost v jiných. Vysoká je také u tvořivé osobnosti

schopnost koncentrace a ponoření se do problému. Tvořivá osobnost bývá kritická, pochybuje o všeobecně přijatých pravdách, snaží se dopátrat zdrojů tvrzení a pohnutek.

### **2.3 Psychodiagnostické metody**

Cíl současné psychologické diagnostiky spočívá v tom, aby se pomocí jejích metod v uspořádané formě fixovaly a definovaly psychologické rozdíly jak mezi lidmi, tak i mezi skupinami lidí sjednocených podle nějakých znaků. Psychologická diagnostika říká, že podle daného znaku např. podle úrovně prostorové představivosti se jedno jedenáctileté dítě liší od druhého stejného věku a srovnatelného vzdělání ( Gurevič, 1985, s. 7 ).

Psychologové si často své metody pečlivě chrání, rozvíjejí je, opakovaně prověřují jejich validitu a pokládají je za své „know-how“. Tvrdí také, že psychodiagnostické metody nepatří do rukou laiků, protože vyžadují odborné zacházení podložené dlouhodobými zkušenostmi a adekvátní interpretaci. Při aplikaci psychodiagnostických metod kladou dobří psychologové velký důraz na respektování metodologických pravidel a etických zásad. Jednoduchý metodologický rámec postupu při vlastních šetřeních na objednávku klienta - instituce nebo jednotlivce - může podle Svobody (1999, s. 15, 16 ) spočívat v následujících krocích:

1. Formulace otázek, východisek a hypotéz
2. Výběr vhodných diagnostických metod
3. Vlastní šetření
4. Vyhodnocení získaných dat

## 5. Závěr, opatření, doporučení, apod.

Rozlišujeme v zásadě dvě hlavní skupiny diagnostických metod a to klinické a testové metody. Testy získávají informace podle standardního postupu, díky kterým lze vytvořit charakteristické normy nebo profily normy vystihující určitou populaci nebo pro skupiny osob. Psychologové potom mohou srovnávat výsledky testů vyšetřovaného probanda s normou vytvořenou pro danou populaci (např. pro populaci českých mužů s vysokoškolským vzděláním určitého věku). Tento postup je obvyklý např. u testování úrovně rozumových schopností nebo pracovního chování.

Mezi klinické diagnostické metody patří zejména anamnéza, pozorování nebo analýza spontánních produktů klientovi činnosti ( např. grafologické rozbory kandidátova písma ). Při výběru nových zaměstnanců se personalisté a psychologové rozhodují komu nabídnout pracovní místo nejčastěji na základě výběrového rozhovoru. Výběrový rozhovor v personální praxi má ale poněkud jiný charakter než rozhovor s klientem v klinické psychologické praxi.

### **2.3.1 Klinické metody**

#### **2.3.1.1 Rozhovor**

Rozhovor je velmi náročnou klinickou metodou a klade na psychologa či personalistu určité nároky. Naučit se správně vést rozhovor není snadné a vyžaduje zkušenost, osobnostní a odborné předpoklady. Pomocí rozhovoru lze získat celkový pohled na osobnost uchazeče. Kolman ( 2004, s. 135 ) v této souvislosti uvádí, že prováděné studie ověřili, že někteří interviewující jsou při posuzování kandidátů lepší, než druzí. Zřejmě existují specifické dovednosti provádění rozhovoru. Části přijímacího rozhovoru by se měl účastnit i budoucí nadřízený, protože právě on bude s nově přijatým zaměstnancem trávit spoustu času.

Cílem rozhovoru je získat více informací o profesním vývoji uchazeče, jeho vzdělání, znalostech, zkušenostech, dovednostech, o uchazečových názorech a o významných událostech, které ovlivnily jeho profesní život. Tyto poznatky umožňují lépe uchazeče poznat, zjistit, jaké jsou jeho přání a aspirace a posoudit, zda je uchazeč vhodným pro obsazovanou pozici a zda je tato pozice odpovídá uchazečovým představám. Personalista / psycholog by neměl hovořit více než uchazeč.

#### *2.3.1.1.1 Příprava rozhovoru*

Na každý rozhovor je třeba se důkladně připravit. Základem přípravy na rozhovor je analýza potřeb. Při analýze potřeb potřebujeme zjistit :

- za co konkrétně bude nový zaměstnanec odpovídat a jaké hlavní činnosti bude vykonávat
- jaké vzdělání bude k této práci nezbytné
- jaké zkušenosti má daná osoba mít
- jaké by měl mít ideální uchazeč osobní charakteristiky - např. spolehlivost, pružnost, pečlivost apod. ( Kolman, 2004, s. 122 )

#### *2.3.1.1.2 Fáze rozhovoru*

##### 1) úvodní fáze

Personalista by měl umět během zahájení rozhovoru navodit příjemnou a pokud možno uvolněnou atmosféru. Již při přijetí uchazeče lze získat o něm první informace. Lze je vyčíst z jeho celkového vystupování, postoje a podání ruky. Úvodní fáze umožňuje navázat s uchazečem kontakt. Zde mají své místo zahřívací otázky uvolňující napětí typu : Jaká byla vaše cesta k nám, nedělalo vám problém najít naši společnost? Jak se dnes máte? apod.

## 2) jádro rozhovoru

Po uvítání personalista blíže představuje uchazeči pracovní pozici i společnost, ve které se o práci zajímá. Samozřejmostí je zodpovězení všech uchazečových otázek ohledně jeho potenciální práce i zaměstnavatele. Dále je úkolem personalisty získat o uchazeči maximum informací. V této fázi rozhovoru si upřesňuje a rozšiřuje informace získané z životopisu uchazeče. Uchazeč by měl být podporován v tom, aby mluvil co nejvíce sám. Vhodné je pokládat otevřené otázky tj. takové na které nelze odpovědět pouze ano či ne, ale vyžadují souvislejší odpověď. Armstrong ( 2005, s. 389, 390, 391 ) mimo jiné uvádí, že by personalista se měl pokládat uchazeči otázky zaměřené na vývoj uchazečovy kariéry, jeho motivaci, pracovní chování, úlohu uchazeče při práci v kolektivu, na způsobilost vykonávat určitou práci a otázky podporující plynulost rozhovoru.

## 3) závěr rozhovoru

V závěru rozhovoru je úkolem personalisty uzavřít všechna témata rozhovoru. Také by se měl zeptat uchazeče, zda-li by chtěl ještě něco dodat. Dále by měl sdělit uchazeči termín, kdy se dozví výsledek přijímacího rozhovoru a poděkovat mu za jeho spolupráci.

Délka rozhovoru se odvíjí od náročnosti obsazované pozice. U méně kvalifikovaných pozic obvykle trvá 20 – 30 minut. U náročnějších kvalifikovanějších pozic rozhovor může trvat až hodinu.

### *2.3.1.1.3 Klady rozhovoru*

K přednostem rozhovoru patří bezprostřední kontakt, rychlé získávání informací a možnost sledovat uchazeče v průběhu rozhovoru. Personalista má příležitost prezentovat před

uchazečem pracovní místo a uchazeč se může rozhodnout, jestli mu daná pracovní pozice ve společnosti bude vyhovovat. Uchazeč se zároveň může vyptat na vše potřebné

#### *2.3.1.1.4 Zápory rozhovoru*

Nejzávažnějším nedostatkem rozhovoru je volnost interpretace získaných informací. Proto dva odborníci mohou stejnou informaci vykládat rozdílným způsobem. Také je třeba brát v úvahu, že někdy mohou někteří uchazeči ve snaze získat pracovní místo část informací poněkud zkreslit v jejich prospěch. Tato metoda je závislá na schopnostech personalisty vést pohovor. Rozhovory někdy mohou vést k chybám a subjektivnímu hodnocení uchazeče.

#### **2.3.1.2 Pozorování**

Tato metoda patří spolu s rozhovorem k nejstarším klinickým metodám. Pozorování je chápáno jako doplňková metoda k rozhovoru. Personalista či psycholog uchazeči naslouchá a zároveň pečlivě sleduje jeho vnější projevy, které jeho řeč doprovází. Pozorování vychází z poznatků sociální psychologie a psychopatologie.

Svoboda ( 1999, s. 26 ) vymezuje hlavní zásady pozorování takto:

- 1) zásada plánovitosti – dopředu se stanoví plán, obsah a postup pozorování,
- 2) zásada systematičnosti – pozorování probíhá soustavně, dlouhodobě a v přesně určených časových proporcích,
- 3) zásada přesnosti a objektivity – musí být vymezeno kritérium posuzování, způsob registrace, nezávislost na osobě pozorovatele.

Fáze pozorování

## 1. část

Po vstupu si personalista / psycholog všímá celkového uchazečova vzezření, jeho postavy, držení těla a úpravy zevnějšku. Dále je věnována pozornost stisku ruky a způsobu jak si uchazeč sedá.

Pozorování je zaměřeno zvláště na:

- mimiku ( výraz obličeje dodává informace o charakteru emocí )
- pantomimiku ( držení těla, způsob chůze, gestikulace – jak moc gestikuluje, zda je gestikulace přiměřená celkovému projevu, též informuje o intenzitě emocí )
- práci s hlasem ( hlasitost řeči, artikulace, vady řeči, kdy se řeč mění v průběhu rozhovoru, tempo řeči, výběr výrazových prostředků, zda uchazeč drží linii rozhovoru nebo se vyskytují asociační skoky, bohatost řeči )
- projevy emocí ( červenání, zblednutí, třes rukou apod. )
- vztah k objektům ( odložení kabátu, jak zachází s pomůckami během testování )
- vztah k sobě ( jakým způsobem vypráví o sobě )
- sociální chování ( tendence přebírat dominantní roli, tendence k submisivitě, způsob jak plní zadané instrukce, soupeřivost, oční kontakt )

Metoda pozorování spolu s metodou rozhovoru tvoří často jednu ucelenou klinickou metodu.

Předností pozorování je, že je komplexnější než psychologické testy a lze jím získat o klientovy spoustu poznatků, které by jinak bylo obtížné zjistit. Naopak nedostatkem této metody je skutečnost, že pozorováním lze zachytit jen vnější vzhled a chování, a proto nelze zachytit např. jak se klient cítí, ale jak se to navenek projevuje. Z tohoto důvodu může být interpretace zkreslená.

### **2.3.1.3 Anamnéza**

Další klinickou metodou je anamnéza. Anamnéza je zaměřena na postižení důležitých údajů ze především ze soukromého života klienta, které měly vliv na jeho vývoj a napomáhají zmapovat současný stav.

Rozlišují se dva základní typy anamnézy:

1. Osobní anamnéza je zaměřená na osobní vývoj jedince
2. Rodinná anamnéza je zaměřená na historii, významné události v rodině

Tato metoda, jak vyplývá z charakteru zjišťovaných informací, je ale používána spíše v klinické psychologické praxi než v oblasti psychologie práce při výběru nových zaměstnanců, a proto se jí zde nebudu podrobněji věnovat.

### **2.3.1.4 Analýza spontánních produktů**

Další důležité diagnostické informace poskytuje analýza spontánních produktů. Mezi spontánní produkty činnosti uchazeče patří jeho kresby, dopisy, nejrůznější produkty i jeho písmo jako takové. Analýzou písma se zabývá grafologie, která je někdy využívána jako podpůrná metoda při výběrových řízeních. V České republice je v určitých případech grafologická analýza písma využívána, nejde však o plošné, masové využití. Armstrong (



2005, s. 371 ) grafologii definuje jako: „zkoumání sociální struktury lidské bytosti prostřednictvím jejího rukopisu. Smyslem jejího využití při výběru pracovníků je na základě uchazečova rukopisu učinit závěry o jeho osobnosti a na této základně předpovídat budoucí pracovní výkon v nějaké roli.“

## **2.3.2 Testové metody**

### **2.3.2.1 Dotazníkové metody**

Dotazníky zachycují subjektivní výpovědi klienta o jeho vlastnostech, postojích, názorech, citech, hodnotách, zájmech způsobech chování a reagování atd. Dotazník je v porovnání s rozhovorem většinou více formální a více standardizovaný než rozhovor. Tato metoda je založená na introspekci tedy na subjektivní výpovědi dotazovaného. Dotazníky se jako diagnostický nástroj používají nejčastěji.

Z formálního hlediska rozlišujeme: *inventáře* – mají formu oznamovací věty a vyšetřovaný zaškrtně, zda s tvrzením souhlasí / nesouhlasí a *dotazníky* - jsou formulovány otázky, na které vyšetřovaný odpovídá ano, ne případně nevím

*Výhody dotazníků:*

U dotazníků je jednoduchá a rychlá administrace - jde o mechanický postup. Také vyhodnocení je poměrně snadné. Při vyhodnocování je třeba pečlivě zkontrolovat, zda byly vyplněny všechny položky. V krátké době lze získat velké množství údajů od velkého množství osob, výsledky lze kvantifikovat a porovnávat s normou. Dotazníky je vhodné užít v situaci, kdy se zkoumané osoby mají zájem projevit. např. při testování v rámci personálního poradenství.

*Nevýhody dotazníků:*

Protože dotazníky jsou založeny na inrospekci tedy na subjektivním vnímání vlastní osoby, a proto závisí na úrovni schopností každého jednotlivého klienta v jaké míře je schopen sebereflexe. Řada vyšetřovaných osob nemusí být např. dostatečně sebekritická. Dotazníky předpokládají alespoň průměrnou inteligenci. Dále je zde tendence záměrného zkreslení výsledků klientem. V personalistice se může objevovat snaha, aby odpovědi byly sociálně žádoucí, kdy klient prohlédne, kam otázky míří a následně formuluje své odpovědi tak, že své vlastnosti, schopnosti nebo chování nadhodnotí nebo jinak upraví. V rámci výběrového řízení např. na pozici účetní může vypovědět, že je velmi pečlivý, i když ve skutečnosti pečlivost mezi jeho silné stránky nepatří. Problém může působit nesprávně či nejednoznačně formulovaná otázka - např. dvojitý zápor.

Tyto nedostatky snižují validitu dotazníků, proto byly zavedeny postupy, jak jejich validitu zvýšit. Byly zkonstruovány škály, které měří věrohodnosti odpovědí - validizační škály. Některé dotazníky obsahují přímo lži skóre. Jde o tzv. maskované otázky, které se neptají na danou věc přímo ale oklikou. Další způsob validizace je metoda nucené volby. Klient je tázán na to, kterou profesionálně prováděnou činnost upřednostňuje nad jinou nebo kterému sociálně nežádoucímu znaku by v souvislosti se svojí osobou dal přednost.

Dotazníky jsou děleny podle zaměření na:

- jednodimenzionální
- vícedimenzionální

Jednodimenzionální dotazníky jsou zaměřeny na jediný rys osobnosti př. dimenze extrovert – introvert, dominance – submisivita, úzkost, neuroticismus, hloubka deprese apod.

Naproti tomu vícedimenzionální dotazníky měří současně dva nebo více rysů osobnosti a hodnotící osobnost jedince v širším kontextu.

### **2.3.2.2 Testy schopností**

Jedním z cílů této diplomové práce bylo přiblížit vybrané testové diagnostické metody. Z psychodiagnostických metod v knihovně psychodiagnostických pomůcek při katedře psychologie FF UK byl pro nepsychology dostupný pouze Buchumský osobnostní dotazník, proto se zde výkonovým testům budu věnovat v obecné rovině.

V odborné literatuře lze najít přehledy a popis jednotlivých psychodiagnostických metod. Větší pozornost je v publikaci Psychologická diagnostika dospělých Svobody a některých dalších textech věnována testům z klinické psychologické praxe spíše než testům náležícím do oblasti psychologie práce.

Vyšetření výkonnosti označované někdy jako vyšetření kognitivních funkcí je dnes časté jak klinické psychologii, tak v personálním poradenství a v této oblasti je největší důraz kladen právě na vyšetřování úrovně mentálního výkonu pro účely výběru vhodných zaměstnanců. Testování by mělo sloužit k rozpoznání, jaké úrovně dosahují vybrané mentální schopnosti testovaného a jak se to může promítat do jeho pracovního výkonu. Testy zkoumají různé typy schopností. Výhodou je, když je u některých kognitivních funkcí vztah k reálnému pracovnímu výkonu poměrně snadno předvídatelný, jak je tomu např. u testů pozornosti nebo paměti.

Velká pozornost je v současnosti věnována testům inteligence. Intelektový potenciál je v dnešní době vysoce ceněn, v některých případech dokonce i nadhodnocován. Je nepochybně důležité znát intelektový potenciál kandidáta. Naznačuje nám, jak rychle a správně se bude

kandidát rozhodovat v náročných situacích, jakou má úroveň analytických schopností, logického úsudku a podobně. V této souvislosti by si ale dobrý personalista měl být vědom dvou základních věcí. Předně testy měří pouze intelektový potenciál kandidáta, ale nic nám neříkají o jeho skutečném využití. Proto se můžeme setkat k kandidátem, který byl v testech inteligence velmi úspěšný, ale jako zaměstnanec se ve své práci neosvědčil. Je třeba brát v úvahu, že na pracovní výkon má vliv řada dalších faktorů, které testy neměří. Personalisty by mělo zajímat, jak kandidát dokáže svůj potenciál využívat v reálných pracovních situacích. U pohovoru to konkrétně může znamenat, že kandidátovi dáme vyřešit krátkou modelovou situaci z tématického okruhu pozice, na kterou se hlásí. Všimáme si, zda volí řešení, které je skutečně smysluplné nebo zda jsou jeho návrhy spíše obecné a nesměřují k jádru věci.

Druhá věc, na kterou by se měl personalista zaměřit je skutečnost, že inteligence je různě strukturovaná. Rozeznáváme několik typů inteligence např. verbální, matematickou, prostorovou atd.. Je užitečné vědět, na jaký typ je test zaměřený či zda se jedná o komplexní test.

Při samotném výběrovém řízení si tedy personalisté všimají dvou souvisejících aspektů.

- 1) Jaký je deklarovaný účel testování ( to je třeba zohlednit při výběru testu k získání informací o konkrétní duševní funkci ).
- 2) Jaké jsou vnější projevy této funkce, které je možné registrovat hodnotit a interpretovat v průběhu testování.

- z ústního sdělení S. Hoskovcové – Horákové ( 2006 )

Testy schopností jsou koncipovány tak, aby povzbuzovaly testovaného podat ten nejlepší výkon, jakého je za daných okolností je schopen. Proto jsou se o nich také označovány jako výkonnostní testy. K přesnějšímu měření výkonu slouží časové limity.

V nejobecnějším pojetí, můžeme hovořit o testech jednodimenzionálních měřících jednu konkrétní schopnost např. prostorovou představivost a komplexních testujících více intelektuálních nebo jiných schopností v souladu se zaměřením a účelem konkrétního testu. Jak vyplývá z výše uvedeného, výkonnostní testy měří úroveň schopností. Schopnosti jsou psychické vlastnosti, které umožňují člověku naučit se různým činnostem a úspěšně je vykonávat v souladu s požadavky na ně kladenými. Úroveň schopností ovlivňují do značné míry vlohy, případně dokonce nadání nebo talent. Každá schopnost se projevuje v několika různých činnostech. ( Šnýdrová, 2001, s. 25 ). Na úroveň výkonů v testech ale mají zároveň vliv také jiné proměnné – věk, aktuální okolnosti nebo momentální kondice testovaných. Kvalitní psychodiagnostické testy jsou poměrně přesné a spolehlivé, ale do výsledného skóre se promítá také například to, jestli byl proband v průběhu vyplňování testu vyspalý a odpočatý. Přirozeně výkon testovaného závisí také na jeho osobní motivovanosti.

V současné personální praxi je používáno mnoho různých výkonnostních testů. Vychází se z nároků obsazovaných pozic a velmi často jsou využívány testy speciálních schopností podle typu pozic i komplexnější testy inteligence. Tyto testy doplňují další dotazníky zjišťující např. jak jsou kandidáti schopni zvládat stres.

Jednotlivé testy inteligence můžeme podobně jako Svoboda ( 1999, s. 36 ) dělit jednotlivé testy podle jejich typu takto na komplexní testy inteligence a testy speciálních schopností jednotlivých psychických funkcí např. testy paměti, pozornosti a pracovního tempa,

kreativity, verbálních schopností, technických schopností, matematických schopností, uměleckých schopností a vědomostní testy.

Při výběru nových zaměstnanců jsou nejčastěji využívány výkonové testy sledující určitou oblast intelektuálních schopností např. verbální, analytické nebo abstraktní schopnosti v závislosti na obsazované pozici. Tyto testy jsou obvykle s ohledem na stanovená výběrová kritéria upřednostňovány před komplexními testy inteligence. často je doplňují vědomostní testy zjišťující všeobecný rozhled kandidáta a testy paměti.

Jedním z cílů této diplomové práce bylo přiblížit vybrané testové diagnostické metody. V odborné literatuře lze najít přehledy psychodiagnostických metod spíše v obecné popisné rovině. Větší pozornost je např. ve Svobodově publikaci Psychologická diagnostika dospělých věnována testům z klinické psychologické praxe spíše než testům náležícím do oblasti psychologie práce.

### **2.3.2.3 Dotazníkové metody z oblasti klinické psychologie**

Běžně užívané dotazníky vycházejí z klinické psychologie, vázané na psychologickou diagnostiku. Zde podrobněji popíšeme dotazníky SPARO, ICL, MBTI a BIP. K dalším známým běžně užívaným dotazníkům patří např. Cattelův šestnáctifaktorový osobnostní dotazník a dotazník strategie zvládání stresu. Prvním čtyřem dotazníkům je zde věnován prostor hlavně proto, že jsou podle personalistů konzultantských společností TCC a Image Lab i personalistů jiných společností často využívány v rámci výběrových řízení a to jak samostatně, tak v rámci Assessment center.

### 2.3.2.3.1 SPARO

SPARO je osobnostní dotazník, který umožňuje testovat a porovnávat jednotlivé osobnostní rysy. Vychází z poznatků klinické psychologie. Obdobně jako u ostatních výše uvedených dotazníkových metod je třeba mít na zřeteli, že s nimi mohou pracovat pouze zkušení psychologové. Stejně tak je tomu i samozřejmě i s interpretací jeho výsledků. Je používán jako základní diagnostický nástroj širší testové baterie. Postihuje základní komponenty, které se podílí na bazální psychické integrovanosti člověka. Často je využíván pro účely výběrových řízení. Tento typ dotazníku (stejně jako ostatní výše jmenované dotazníky) v praxi volí často jako vhodný diagnostický nástroj různé finanční instituce a firmy pro výběr vedoucích pracovníků a specialistů.

SPARO umožňuje popsat osobnostní rysy testovaných osob nebo skupin osob a porovnat jednotlivé osobnostní rysy testovaných osob nebo skupin mezi sebou navzájem a s normami pro běžnou populaci. Posuzuje strukturu a dynamiku bazální autoregulace chování, integrovanost osobnosti, psychickou odolnost a projevy osobnosti v reálných životních situacích

Dotazník obsahuje sedm dimenzí:

- rysy normality osobnosti
- optimální hladinu stimulace
- individuální tendenci riskovat
- účinnou integrovanost osobnosti
- interpersonální vztahy a vazby
- vnitřní korekci, regulovanost interakcí
- sebeprosazování

Součástí dotazníku jsou kritéria ověřující spolehlivost výpovědi kandidáta. Vyhodnocení je možné realizovat pomocí počítačového programu Diagros nebo pomocí vyhodnocovacích šablon. 2007, 21.1., Psychodiagnostika, Informační servis pro psychology.

#### 2.3.2.3.2 ICL

T. Leary přepracoval osvědčenou diagnostickou metodu R. L. Forga R. F. Suczeka. Výsledná metoda se nazývá Interpersonal Check List (ICL). Dotazník se věnuje měření interpersonálního chování a interpersonální diagnostice osobnosti. Learyho dotazník se zaměřuje na popis osobnosti s ohledem na zjevné, skryté vědomé i nevědomé tendence osobnosti. Interpersonální chování a interakce s druhými je podle Learyho ovlivňováno přirozenou tendencí člověka směřující k redukci úzkosti. ICL zjišťuje osm interpersonálních tendencí, představujících osm proměnných, které jsou měřeny na jednom kontinuu od normy až po patologii. Tvoří jej 128 charakteristik interpersonálního chování, které jsou tvořeny adjektivy - přátelský, agresivní, nezávislý, sobecký atd. Každá tendence je popisována adjektivy představující osobnostní vlastnosti člověka. Adjektiva popisují tyto proměnné - dominanci, zodpovědnost, kooperativnost, konformitu, submisivitu, agresivitu, afiliantnost a individualnost.

Learyho dotazník lze využít pro diagnostiku dospělých i vzdělaných adolescentů. K dispozici jsou české normy odzkoušené na vzorku 673 osob. Existují normy pro muže a pro ženy, pro středoškoláky i pro vysokoškoláky. V porovnání s Bochumským osobnostním dotazníkem, kterému se budu také věnovat, má normy propracovanější a odzkoušené na větším množství osob. Vyplnění dotazníku zabere přibližně 20 minut, ale nejsou na to žádné časové limity. Následné vyhodnocení trvá přibližně 10 minut. Vyhodnocovat a interpretovat jej může pouze psycholog pomocí grafického znázornění v kruhovém profilu nebo na základě konstrukce



těžiště, které dále hodnotí. Výhodou ICL je bezpochyby širší možného uplatnění. Kromě výběrových řízení a poradenství v personalistice je využíván zejména v klinické psychologii, forenzní psychologii, sportovní psychologii a sexuologické praxi.

#### 2.3.2.3.3 *MBTI*

Tento uznávaný a často užívaný osobnostní test je založený na Jungově typologii. Test vytvořily psychologové Isabela Myersová a Katheryn Biggsová. V personální praxi je v řadě úspěšných moderních firem u nás i v zahraničí užíván mimo jiné také při výběru kandidátů zejména do manažerských pozic, protože může posloužit zároveň i typologie osobnosti pro manažery.

Je na rozdíl od jiných kvalitních osobnostních testů je dostupný na internetu ( 2007, 5.12., Project management – Řízení projektu, Test osobnosti, MBTI ). Je to test poměrně validní a kratší co se týče doby vyplňování. Dá se vyplnit i za 10 minut. Je to jeho výhoda, ale zároveň i nevýhoda, protože není tak příliš detailní. Obsahuje 56 otázek. Člení lidské osobnosti na 16 základních typů podle osobnostních preferencí v dimenzích:

Extroverze - Introverze

Smysly – Intuice

Myšlení – Cítění

Usuzování – Vnímání

Na základě výběru vždy jedné z preference z každé dimenze potom vzniká podle jednotlivých šestnácti kombinací šestnáct osobnostních typů - např. člověk extrovertní, intuitivně zaměřený s převahou cítění a vnímání (ENFP).

Na všechny typy osobnosti dotazník MBTI nahlíží jako na stejně cenné, žádný typ není lepší nebo horší než jiný. MBTI prezentuje psychologický typ jako popis rozdílů mezi duševně zdravými jedinci, ale typologie nepopisuje psychické poruchy. Vyhodnocení testu popisuje osobnostní preference a typy citově nezabarvenými termíny. Lidé, kteří patří ke stejnému typu, se nemusí nutně chovat stejným způsobem, typologie neslouží k tomu, aby byli lidé zařazováni do pevně stanovených škatulek. Lidé inklinují k tomu, jednat v souladu se svými preferencemi, ale osobní preference nemusí být nutně v souladu s jejich osobními vlohami, předpoklady a schopnostmi, případně i talentem. V pracovním a soukromém životě se tyto preference mohou ale nutně nemusí shodovat s kompetencemi k činnosti, přirozeným talentem nebo excelentním zvládnutím činnosti.

Další informace lze najít např. v knize Michala Čakrta: Typologie osobnosti pro manažery a s podtitulem Kdo jsem já, kdo jste vy?, Management Press, Praha 1996.

#### **2.3.2.4 Dotazníky spadající do oblasti psychologie práce**

V personální praxi, zvláště v personálním poradenství, při náboru nových zaměstnanců a rozvoji stávajících zaměstnanců se používají dotazníky vycházející z oblasti psychologie práce. Patří mezi ně Bochumský osobnostní dotazník (BIP), Kalifornský osobnostní dotazník (CPI) a další.

##### *2.3.2.4.1 BIP*

Bochumský osobnostní dotazník (BIP) patří k nejvýznamnějším osobnostním dotazníkům užívaným v personální praxi pro zjišťování a diagnostiku profesní orientace. Práce s ním nevyžaduje nutně psychologické vzdělání, ale pro personalisty je nutné absolvovat zaškolení.

Jeho hlavními autory jsou Rüdiger Hossiep a Michael Paschen. Testuje osobnostní charakteristiky a schopnosti přesahující profesní odbornost. Měří profesní orientaci, pracovní chování, sociální kompetence a psychickou konstituci, které do značné míry determinují pracovní úspěšnost. Bochumský osobnostní dotazník byl realizován na základě deduktivního postupu pomocí něhož byly zkonstruovány relevantní škály a na ně nabalené metody. Jeho jednotlivé škály byly vytvořeny týmem odborníků v Německu. BIP má za sebou několikaletoú úspěšnou tradici v zahraničí, v současnosti je už dispozici také česká verze. BIP byl velmi dlouho a pečlivě překládán a mnoho práce jistě dal i sběr informací pro české normy. Pro interpretaci výsledků jsou k dispozici české populační normy, nicméně je třeba přiznat, že německé normy jsou zatím propracovanější. České normy jsou zpracovány buď pro všechny osoby všeobecně nebo pro muže či pro ženy, ale už chybí normy pro vysokoškolské studenty a různé věkové skupiny. Je však možné přihlédnout k normám německým. BIP byl odzkoušen na základě českého reprezentativního vzorku, který čítal přes dvě stě respondentů.

BIP je určen nejen psychologům, ale také poučeným profesionálům–personalistům. Není zaměřen přímo na popis osobnosti jako takové, ale obsahuje škály, které jsou relevantní pro výkon dané profese. Je určen lidem s pracovní zkušeností. Je přínosný je-li součástí širší testové baterie např. při výběrových řízeních. K výhodám BIP patří transparentnost, spolehlivost a srozumitelně formulované jednotlivé osobnostní dimenze, které si nemusí jinak vykládat odborník a jinak testované osoby. Zároveň pokrývá velkou část předpokladů profesní úspěšnosti. Naopak nedostatkem tohoto dotazníku je, že lze do jisté míry odhalit záměry otázek. Navíc v příručce jsou uváděny interpretace, které hodnotí výsledky testovaných osob podle tohoto, jestli dosáhli nízkých nebo vysokých hodnot. Není tam uváděn žádný mezistupeň a nejsou z tohoto popisu např. nízkých hodnot motivace k výkonu vyvozeny žádné další závěry nebo doporučení vztahující se k profesní orientaci.

BIP je hodně využíván v rámci výběrových řízení, dále v oblasti poradenství a plánování kariéry, pro trénink a koučing a ve výzkumu. Pokud je BIP využívám pro výběr nových zaměstnanců je téměř vždy nezbytné, aby se opíral i o jiné informace, případně byl i součástí širší testové baterie. Relativně nejobjektivněji se lze rozhodovat na základě kombinace různých diagnostických metod jako např. při pořádání Assessment center. BIP je pro personalisty užitečným doplňkem, který slouží ke zjištění sebeobrazu kandidáta. Bochumský osobnostní dotazník je často užíván pro diagnostiku kandidátů ucházejících se o vedoucí a odborné pracovní pozice a absolventů vysokých škol s alespoň kratší pracovní praxí.

Jednotlivé škály lze chápat také jako jisté hypotetické konstrukty jednotlivých osobnostních charakteristik vztahujících se k profesnímu životu. Vhodné je výsledky dotazníku využít jako podklad pro diagnostický rozhovor jako diagnostická metoda. Přestože jde o kvalitní a poměrně validní dotazník, v žádném případě by se při výběru nových zaměstnanců rozhodnutí o přijetí případně nepřijetí neměla opírat pouze o výsledky BIP.

Nyní se blíže zaměřím na popis jednotlivých relevantních škál. Každá škála náleží k jednomu z pěti tématických okruhů. (tématické okruhy jsou značeny římskými a škály arabskými číslicemi.

## I. Pracovní orientace

První okruh je zaměřen na pracovní motivaci. Přibližuje tři základní typy motivací, které mají vliv na pracovní výkon v zaměstnání. Identifikuje a popisuje faktory, které mají na pracovní nasazení vliv

- 1) motivace k výkonu – vysoká míra motivace k výkonu se pojí s jistou cílevědomostí, ctížádostí a osobními nároky a aspiracemi,

- 2) motivace k utváření – vystihuje chuť zasahovat do svého prostředí a měnit ho,
- 3) motivace k vedení

## II. Pracovní chování

Tento tématický okruh je zaměřen na osobnostní vlastnosti, které mají vliv na pracovní výsledky.

- 4) svědomitost – s v tomto smyslu hodně překrývá s precizností při plnění pracovních úkolů,
- 5) flexibilita – vysoká míra flexibility značí rozvinutou schopnost přizpůsobovat se měnícím pracovním podmínkám a také jistou toleranci vůči nejistotě,
- 6) rozhodnost - míra rozhodnosti značí vůli k rychlé či méně rychlé realizaci nějakého rozhodnutí prostřednictvím cílené aktivity, se kterou se lidé jsou schopni rozhodovat a nést za svá rozhodnutí důsledky

## III. Sociální kompetence

Sociálními kompetence mají velký vliv úspěšnost při jednání s druhými lidmi.

- 7) senzitivita – vyjadřuje míru empatie v sociálních vztazích,
- 8) schopnost navazovat kontakty – schopnost iniciovat a navazovat sociální kontakty a schopnost vytvářet a udržovat síť známých,

9) orientace na tým - schopnost potlačit své individuální potřeby ve prospěch skupiny nebo týmu, schopnost a ochota kooperace,

10) schopnost prosadit se - míra dominance případně submisivity v sociálních situacích.

Zde se projevuje vůle jít si za svým cílem, i když to někdy může vyvolat konfliktní situaci. Lidé schopní prosadit se dosahují svých cílů mj. také díky své autoritě, zatímco lidé méně se prosazující dosahují svých cílů skrze kompromisy.

#### IV. Psychická konstituce

Psychická konstituce člověka vypovídá o emocionalitě (její stabilitě – schopnosti vyrovnat se s neúspěchem nebo pracovním tlakem), sociálních kompetencích a sebevědomí probanda.

11) emocionální stabilita – emocionální stabilitou je myšlena schopnost vyrovnat se s osobním neúspěchem nebo porážkou,

12) odolnost vůči zátěži,

13) sebevědomí – ovlivňuje to, jak moc je testovaná osoba emocionálně závislá na mínění ostatních a jak moc se jím nechá ovlivnit

Každá škála má šest stupňů. V tomto smyslu by bylo přesnější popisovat BIP jako inventář - ten má více odstupňované možnosti volby odpovědi, protože pro dotazníky je typické vybírání z možností ano – ne od zcela souhlasí až po vůbec nesouhlasí. Není zde možnost střední hodnoty. Některým typům lidí to trochu vadí, ale většinou se mohou díky širší škály přiklonit ke vhodné variantě odpovědi.

Vyplnění dotazníku zabere přibližně 45 minut je možné jej hromadně administrovat. Existuje v tištěné i v počítačové verzi. Vydává a prodává jej společnost Testcentrum. U personalistů je třeba, aby před tím, než ho začnou používat, absolvovali kurz pro práci s ním.

#### 2.3.2.4.2 LMI

Také Dotazník motivace k výkonu - LMI pochází z Německa. Zkoumá, jak už sám název napovídá, pracovní motivaci k výkonu. Autory jsou Heinz Schuter, Michael Procházka. LMI je založen na významných teoretických a empirických pracích, zaměřených na motivaci k výkonu a na výsledcích výzkumu motivace k výkonu. Cílem konstrukce LMI byla formulace široce pojatého konceptu motivace k výkonu v profesním kontextu. Osobnostně teoretické pozadí tvoří chápání motivace k výkonu jako podíl osobnosti na vlastní výkonnosti. 2007, 25.1., Hogrefe Testcentrum.

V porovnání s BIP má LMI tu výhodu, že pro jeho vyplnění není nutná předchozí pracovní zkušenost a je možno jej zadávat lidem od šestnácti let věku. Jeho užití je vhodné za situace, kdy motivace k výkonu hraje podstatnou roli. Užívá se proto také v psychologii sportu. LMI také nepopisuje celkovou osobnost, ale je zaměřen na podávání výkonu v průběhu pracovní činnosti. Z hlediska své konstrukce je velmi podobný BIP. Pracovat s ním mohou nejen psychologové, další poučení profesionálové – zejména personalisté.

LMI se skládá ze 17 dimenzí (škál) motivace k výkonu v profesním kontextu mezi něž patří: vytrvalost, dominance, kompenzační úsilí angažovanost nebo důvěra v úspěch. Výsledkem LMI je celková hodnota motivace k výkonu i hodnoty pro jednotlivé škály. Každá škála je reprezentována 10 položkami, celkem dotazník obsahuje 170 položek. Vyhodnocování dotazníku probíhá pomocí šablon nebo PC programu - z ústního sdělení S. Hoskovcové – Horákové ( 2006 ).

V. Havlůj ze společnosti Testcentrum vidí jako velkou výhodou českých verzí německých dotazníků BIP a LMI možnost sdílet výsledky psychodiagnostického procesu i mezinárodně a také možnost diagnostikovat probandy více národností. Tato výhoda je podle jeho zkušenosti zvláště výrazná zejména u velkých nadnárodních společností a u personálních agentur, které nabízejí své služby i zahraničním společnostem.

## **2.4 Základní vlastnosti psychodiagnostických testů**

Proto, aby testy mohly dobře sloužit svému účelu, v našem případě výběru zaměstnanců, je třeba nezbytné aby měly vyhovovaly v následujících oblastech.

### **2.4.1.1 Standardizace a objektivita**

Kvalitní psychodiagnostické testy a dotazníky jsou standardizované tudíž, mají stanovené určité populační normy. Standardizované testy jsou navíc také spolehlivé a platné. Mají stanovený jednotný způsob zadávání instrukcí a jednotnou administraci.

Objektivita je vlastností, která zaručuje, že výsledky testů jsou nezávislé na osobě, která test zadává a vyhodnocuje, a která výsledky nemůže jakkoliv zkreslit. Také vyšetřované osoby by díky různým validizačním škálám nebo přímo lži skórum neměli mít možnost zkreslovat výsledky. Tato opatření se týkají hlavně osobnostních dotazníků. Podmínky provádějící vypracování testu by měly být pro všechny vyšetřované osoby shodné.

### **2.4.1.2 Validita**

Validita testu, nebo-li jeho platnost, je nejdůležitějším ukazatelem. Vypovídá o tom, jestli test skutečně měří to, co má. Také Crombach ( 1961, s. 103 ) říká, že „kvalita, která nejvíce ovlivňuje cenu testu je jeho validita. Validita je vyšší, jestliže test měří správnou věc, tj. jestli



dává informaci k rozhodnutí, které tvůrce testu potřebuje.“ Podle Crombacha nezáleží ani tak na tom, jak uspokojivý je test v jiných ohledech, pokud totiž neměří to, co má, je bezcenný. Svoboda ( 1999, s. 28 ) definoval validitu jako korelaci mezi testem a vnějším kritériem. Kromě získaného korelačního koeficientu lze validitu vyjádřit také v grafu nebo v tabulce. Aby byl test validní, je třeba, aby byl vybírán jen pro ty účely, pro jaké byl zkonstruován. I když jsou testy používány v situacích, které jsou si podobné, už to může znamenat, že pro všechny situace nejsou vhodné. „Test, který se perfektně hodí a je užitečný v jedné situaci, může být jindy nevhodný a nepostačující.“ Higher E., 2007, 13.3. Advisement, Placement and Retention

Validita testu tedy explicitně znamená ověření platnosti užití testu ve specifickém kontextu.

Příklad: „Testová otázka  $1 + 1 = \underline{\quad}$ “ je určitě validní u základního sčítání, protože opravdu měří schopnost základních počtů. Stává se méně validní, pokud měří znalost pokročilejšího sčítání. V testu zkonstruovaném pro měření znalostí americké historie je ale úplně neplatná.“ 2007, 16. 3. All Psych ONLINE, Research Methods

Rozlišujeme různé typy testové validity:

- 1) Paralelní (souběžná) validita udává, nakolik test spolehlivě měří současný stav. Mezi výsledky testu a vnějším kritériem by měl být velmi malý nebo dokonce žádný časový odstup.

- 2) Predikční validita je vlastně pravděpodobnost shody mezi výsledkem testu a chováním vyšetřované osoby v daném časovém odstupu.
- 3) Pojmová validita určuje, které psychologické kvality test měří - např. jestli test skutečně zjišťuje výkonnost nebo jen rychlost rutinní činnosti . ( Kyrianová, 2003, s. 73 )

### **2.4.1.3 Reliabilita**

Reliabilita (spolehlivost) testu vyjadřuje, jestli test skutečně měří to, co má měřit. Prvním předpokladem validity testu je jeho reliabilita. Svoboda ( 1999, s. 29 ) udává, že reliabilita je užívána pro několik pojmů a to pro stabilitu v čase, ekvivalenci a vnitřní konzistenci. Stabilitu v čase poznáme, zadáme-li test dvakrát témuž kandidátovi v určitém časovém odstupu. Pokud je test spolehlivý, výsledky by měly vyjít srovnatelně. Ekvivalenci měříme v případě, že má test paralelní formu. také zde by nám měli po použití při následném vyhodnocování vyjít ty samé výsledky. Vnitřní konzistence se zjišťuje metodou Split-Half. Jednotlivé položky testu se rozdělí na polovinu. Obvykle se test dělí na sudé a liché položky. Vnitřní konzistence udává míru homogenity položek a zjišťuje se korelací obou polovin. Jiný postup se samozřejmě uplatňuje jedná-li se o osobnostní dotazníky a jiný, pokud jde o výkonové testy. Nejjednodušší způsob, jak zvýšit reliabilitu je zvýšit počet položek testu. ( Kyrianová, 2003, s. 73 )

### 3 Assessment centra v personální praxi

Pracují-li psychologové a personalisté při výběrových řízeních s psychodiagnostickými metodami, velmi často je využívají v rámci tzv. Assessment center, kde zejména testové metody společně s rozhovorem nachází své uplatnění. Protože v této diplomové práci se věnuji využití psychodiagnostiky ve výběrových řízeních, rozhodla jsem se věnovat zde Assessment centřům věnovat prostor.

#### 3.1 Vymezení Assessment centra

Assessment centrum je moderní diagnostická metoda, český ekvivalent zní „diagnosticko – výcvikový program“ a lze jej překládat i termínem „hodnotící středisko“. V České republice se ale nejčastěji používá z angličtiny převzatý výraz Assessment centrum. V personální praxi je často užíváno k výběru nových zaměstnanců a při rozvoji stávajících zaměstnanců. Opírá se o poznatky z oblasti sociální psychologie. Assessment centrum jako metoda sloužící k výběru nových zaměstnanců se osvědčuje v současnosti hlavně v podnikatelské sféře. Cílem je dobře zhodnotit a vybrat vhodné kandidáty na konkrétní předem daná pracovní místa. K tomu využívá rolové hry, týmové hry, případové studie, různá cvičení a psychodiagnostiku.

V odborné literatuře na internetu i v praxi se můžeme setkat s různým nazíráním na tuto problematiku. Vybrala jsem pro ilustraci tři definice Assessment center od uznávaných autorit v oboru.

Kolman ( 2004, s. 153 ) tento soubor metod definuje tímto způsobem : „Assessment Center je komplexní metoda hodnocení a výběru pracovníků, které kombinuje řadu postupů hodnocení,

včetně hodnocení kandidátů zkušenými manažery firmy. Výsledky metody slouží k výběru kandidátů vhodných k přijetí nebo povýšení na vyšší funkci. “

Ve shodě s Kolmanem také Montag zdůrazňuje, že Assessment centrum není samostatnou metodou, ale souhrnem metod a zároveň dodává, že je třeba, aby byly předem definované parametry, které chceme zjišťovat. Dále podle Montaga většina technik musí zkoumat účastníky v situacích, kde se většina zjišťovaných charakteristik ( vlastností, dovedností ) projeví. Chování účastníků je zkoumáno více hodnotiteli a závěrečná zpráva je výsledkem závěrů všech hodnotitelů a všech použitých technik.

Armstrong ( 2005, s. 370, 371 ) charakterizuje Assessment centra jako komplexní přístup k výběru pracovníků takto : „ Největší pozornost se soustřeďuje na chování. Používají se různé úkoly, které zachycují a stimulují klíčové aspekty práce na pracovním místě. Tyto úkoly zahrnují hraní role a skupinové úkoly. Předpokládá se, že výkon uchazeče během těchto situací předpovídá jeho budoucí pracovní chování. Jako dodatek ke skupinovým úkolům se používají pohovory a testy. Několik uchazečů nebo účastníků je hodnoceno najednou. Za účelem zvýšení objektivity hodnocení se používá několika hodnotitelů. Všichni hodnotitelé musí být pečlivě vyškoleni. “ Vymezení Assessment center Armstrongem jsem zkrátila, ale zároveň jsem se snažila zachovat všechny podstatné části.

Psychodiagnostika je důležitou součástí Assessment centra, přestože její úloha v rámci celého Assessment centra je dílčí. Jednotlivé psychodiagnostické metody jsou nedílnou součástí programu společně s dalšími metodami. Nejčastěji jsou zadávány osobnostní dotazníky v kombinaci s výkonovými testy souvisejícími s obsazovanou pozicí (např. u HR konzultanta jde o verbální testy). Po vyhodnocení podávají relevantní informace o kandidátových preferencích, povaze či schopnostech doplňující celkový profil kandidáta společně s tzv.

měkkými daty hodnotící kandidátovy sociální dovednosti. Takovéto výstupní zprávy obvykle obsahují i doporučení pro další profesní rozvoj. Psychodiagnostické metody mohou být v rámci výběrových řízení zadávána samostatně i pokud nejsou realizována Assessment centra. Častěji jsem se však setkala v psychodiagnostikou při výběru zaměstnanců právě jako se součástí Assessment center, proto věnuji Assessment centrům větší pozornost právě v této praktické části.

Ostatní metody Assessment center (rolové hry, případové studie apod.) jsou založeny na simulaci reálných pracovních podmínek, které jsou přizpůsobeny podmínkám výběrového řízení v konkrétní firmě. Množství a náročnost použitých metod odpovídá kritériím, která byla pro hodnocení účastníků stanovena. Hlavním rysem Assessment centra je přítomnost více hodnotitelů, kteří posuzují kandidáta z různých hledisek a podle různých kritérií během delšího časového úseku. Účastníci jsou hodnoceni v konkrétních situacích, které simulují reálné problémy - rozhodují se, vytvářejí tým a vzájemně komunikují. To umožňuje poznat účastníka z mnoha úhlů a vytvořit si tak komplexní náhled.

Základním předpokladem pro realizaci Assessment centra je přítomnost skupiny hodnotitelů – obvykle minimálně jednoho psychologa, personalisty a budoucího nadřízeného. Hodnotitelé sledují kandidáty v modelových situacích. Modelové situace simulují reálné situace a pracovní úkoly a problémy běžně se vyskytující v práci u daných pracovních pozic. Je také hodnocen první dojem, schopnost navazovat kontakty, spolupráce v týmu, asertivita apod. Assessment centrum obvykle trvá jeden den, někdy jsou ale užívány i zkrácené tzv. screeningové formy trávající několik hodin.

V průběhu Assessment centra hodnotitelé u kandidátů posuzují zejména tzv. „soft skills“ tj. první dojem, schopnost snadno navazovat kontakty, prezentační dovednosti, podle typů

pozice např. technické myšlení, cílevědomost, prodejní schopnosti nebo manažerské předpoklady. Ty lze rozdělit do dvou základních kategorií: tzv. měkká data (soft skills) a tvrdá data (hard skills). Měkká data – komunikační a prezentační schopnosti kandidátů, schopnost navazovat sociální vztahy apod. jsou hlavním předmětem zájmu při posuzování kandidátů hodnotiteli. Mezi tvrdá data řadíme úroveň dosaženého vzdělání, doložitelnou praxi, znalost cizích jazyků a případně znalost práce s počítačem a s počítačovými programy.

Ještě v roce 2000 nebylo snadné o Assessment centrech sesbírat na internetu a v knihovnách mnoho informací. Dnes je situace úplně jiná. Tento termín používají personalisté i psychologové zcela běžně, na internetu lze najít k Assessment centřům spoustu odkazů k tématu i na instituce, které se Assessment centry profesionálně zabývají. Je jim věnována pozornost i v odborné literatuře. V češtině vyšly čtyři knižní publikace věnující se Assessment centřům jako stěžejnímu tématu: Hroník, 2002, Montag, 2002, Kyrianová, 2003, Kyrianová, Gruber, 2006.

V odborné literatuře na internetu i v praxi se můžeme setkat s různým nazíráním na tuto problematiku. Uznávaní čeští a zahraniční odborníci popisují Assessment centra a jejich náplň takto:

### **3.2 Praktický přínos a širší využití**

První výhodou Assessment center spočívá v realizaci – je možné vidět všechny kandidáty v jeden den pohromadě a hodnotitelé tak mají možnost srovnání. Výběr je proto u většího množství obsazovaných pozic kratší a ekonomičtější. O časové úspoře lze mluvit v případě, že je Assessment centrum realizováno na základě preselektce podle životopisů nebo minimálně po krátkém rozhovoru po telefonu.

Pokud si na Assessment centrum společnost najímá externího realizátora, je pro její manažery a personalisty přínosné, že v závěru mají ke každému vybranému kandidátovi zpracovaný psychologický posudek a k ruce kvalifikované poradce, kteří jsou připraveni doporučit vhodné kandidáty.

Oproti jiným způsobům realizace výběrových řízení v průběhu Assessment centra kandidáty posuzuje více hodnotitelů a díky tomu je jejich hodnocení komplexnější a objektivnější. Hodnotitelé sledují kandidáty v modelových situacích, které jsou podobné reálným situacím a na základě nich lze sledovat konkrétní kompetence pro danou pracovní činnost.

Assessment Centra jsou jako diagnostická metoda velmi validní tj. jsou relativně spolehlivé a mají vysokou vypovídající hodnotu. Jejich spolehlivost je zaručena díky širší záběru informací, které lze v průběhu samotné realizace o kandidátech zjistit díky týmovým a rolovým hrám, cvičením simulujícím reálné situace a psychologické diagnostice.

Úspěšný kandidát, který viděl i ostatní méně úspěšné zájemce o stejnou pracovní pozici si často své práce váží více a je vůči svému zaměstnavateli loajálnější, než kdyby se svými konkurenty osobně nesetkal.

Kyrianová, ( 2003, s.16, 17, 18 ) uvádí čtyři základní účely Assessment center:

1. Obsazování volných pracovních pozic
2. Identifikace rozvojového potenciálu
3. Assessment centrum jako tréninková metoda
4. Při rozhodování koho ze stávajících zaměstnanců propustit z důvodu nadbytečnosti

Tato práce je věnována psychologické diagnostice ve výběrovém řízení a proto se zde budu zabývat pouze Assessment centřům koncipovaným na základě potřeby výběru nových zaměstnanců. Nová pracovní místa lze obsazovat z externích zdrojů kandidáty získanými většinou na základě inzerce. Dále z interních zdrojů, kdy si manažer přeje obsadit dosud neobsazené pracovní pozice lidmi ze své společnosti. Třetí poměrně častý způsob spočívá v kombinaci externích i interních kandidátů.

Metodu Assessment centrum je vhodné použít hlavně v těch případech, kdy špatný výběr může způsobit firmě velké ztráty. Jsou to hlavně vysoké manažerské pozice, pozice úzce specializované, pozice, na které se hlásí velké množství uchazečů a je třeba rychle eliminovat méně vhodné a pracovníků, kteří jsou v přímém kontaktu s klientem (obchodní pozice, call centra).

### **3.2.1 Techniky používané při Assessment centrech**

Jednotlivé techniky, které jsou při Assessment centrech používané, tvoří programy jednotlivých Assessment center. V rámci Assessment center jsou velmi často ( bez nároku na úplnost ) využívány následující techniky:

1. Skupinová diskuse
2. Individuální prezentace
3. Individuální či skupinové řešení problémů
4. Řízení porady
5. „Třídění došlé pošty“
6. Hraní rolí
7. Zjišťování faktů
8. Manažerské hry



9. Případové studie
10. Řízený rozhovor účastníkem ( závěrečný rozhovor, výstupní rozhovor )
11. Sebehodnocení a hodnocení ostatními účastníky
12. Psychodiagnostické metody

( Montag, 2002, s. 31 )

### **3.2.1.1 Skupinová diskuse**

Skupinová diskuse je jednou ze základních technik, která nechybí snad u žádného Assessment centra. Předem je dáno diskusní téma, u kterého se předpokládá, že účastníci na něj budou zastávat různé názory, případně účastníci zastávají různé názory podle toho, jak je jim to v zadání určeno. Je možné např. vybrat téma nákupy mobilních telefonů v kamenných obchodech a nákupy přes internet a účastníky rozdělit do dvou mezi sebou diskutujících skupin zastánců nákupů v kamenných obchodech a zastánců nákupů přes internet. Hodnotitelé při pozorování diskutujících účastníků mohou pozorovat, jak do jaké míry se dokáží jednotliví účastníci zapojit, jak jsou aktivní nebo pasivní, dominantní nebo submisivní. Dále zda-li jsou jednotliví účastníci rádi středem pozornosti a mají tendence na sebe strhávat pozornost či nikoli, jak jsou schopni obhájit své názory. Také je možné pozorovat, jak jsou účastníci vnímaví a ohleduplní k ostatním apod. .

Montag ( 2002, s. 31 ) dělí skupinové diskuse na :

- řízené
- neřízené
- s hraním rolí
- bez hraní rolí
- s přípravou

- bez přípravy

### **3.2.1.2 Individuální prezentace**

U individuální prezentace také několik typů individuální prezentace. Individuální prezentace může být před skupinou účastníků nebo před skupinou účastníků a hodnotitelů nebo jen hodnotitelů. Obvyklá je při Assessment centrech prezentace, kdy účastník ukazuje ostatním, jak si poradil se zadaným úkolem. Téma, postupy a pravidla jsou dány předem. Součástí pravidel je také časový limit na přípravu ( obvykle 5 – 10 minut ), vlastní prezentaci ( obvykle také 5-10 minut, max. 15 minut ) a případnou diskusi. Individuální prezentace může být ale i bez přípravy. Charakter úkolů se odvíjí od hledaných pracovních pozic. Hledá-li společnost personálního konzulta může být úkolem kandidátů, aby navrhli a sestavili program vlastního Assessment centra a obhájili zvolené techniky a zdůvodnili proč právě je zařadili do programu. Hodnotitelé zde mohou mít svou roli a aktivně do prezentací zasahovat. Mohou klást otázky a žádat vysvětlení.

Prezentace slouží k tomu, aby hodnotitelé mohli posoudit, jak si dokáží jednotliví účastníci poradit se zadanými úkoly a jak zvládají v přímé konfrontaci s ostatními účastníky i hodnotiteli obhájit své postoje, nápady a názory.

### **3.2.1.3 Individuální či skupinové řešení problémů**

Řešení problémů ve skupině či samostatně je v mnohém podobné předchozím dvěma technikám. Také je předem zadáno téma a hodnotitelé pozorů účastníky, jak dokáží řešit problém, obhájit svá stanoviska, prosadit se nebo zda jsou nebo nejsou vůdčími typy.

#### **3.2.1.4 Řízení porady**

Jedná se o specifický typ diskuse, který je vhodný zvláště při Assessment centrech s menším počtem účastníků. Řízení porady je, jak už sám název napovídá, řízená diskuse s hraním rolí, kdy se úlohy moderátora ujímá jeden z účastníků.

#### **3.2.1.5 Třídění došlé pošty**

Tato technika je také velmi často zařazována do programů Assessment center. Úkolem účastníků je podle pravidel zadání roztřídit větší množství neuspořádaných dokumentů v určitém časovém limitu. Může jít o různé emaily, manuály, účty, podání apod. Tím, že je tato práce časově omezena, je vyvíjen na účastníky určitý tlak a tak hodnotitelé mohou pozorovat, jak účastníci dokáží pracovat ve stresu. Dále hodnotitelé mohou pozorovat, jak jsou účastníci schopni se rozhodovat, jaké mají organizační schopnosti a jak jsou schopni posuzovat důležitost dokumentů a podle toho určovat své preference. Účastníci by svá rozhodnutí měli být schopni vysvětlit. S touto technikou se můžeme setkat např. u Assessment center poradenských firem tzv. velké čtyřky ( Deloitte, Ernst & Young, KPMG, PricewaterhouseCoopers ) při každoročním hledání nových asistentů auditorů z řad absolventů vysokých škol. Tato technika je také vhodná při obsazování manažerských pozic.

#### **3.2.1.6 Hraní rolí**

Existuje nepřeberné množství rozmanitých situací, které mohou při hraní rolí sloužit modelem. Jedná se často o různé problematické nebo mírně stresující situace. Účastník může být v roli nadřízeného, který hodnotí ne zcela uspokojivou práci svého podřízeného, může oznamovat svému podřízenému propuštění pro nadbytečnost nebo přeřazení na jiný typ práce. Jindy může být úkolem účastníka v roli podřízeného přesvědčit svého nadřízeného o vhodnosti finanční investice v souvislosti s výkonem práce. Hodnotitelé posuzují u účastníků

jejich komunikační dovednosti, schopnost argumentovat a obhájit své názory, schopnost motivovat, umění naslouchat nebo umění být diplomatem.

### **3.2.1.7 Zjišťování faktů**

Fakta jsou při této technice zjišťována pomocí rozhovoru. Jde např. o rozhovor mezi zástupcem společnosti a klientem, který je nespokojen s poskytovanými službami. Jednotlivým účastníkům jsou přiděleny role a hodnotitelé pozorují jak jsou emocionálně vyrovnaní, jak dokáží diskutovat a obhajovat v konfrontaci s druhými svá stanoviska, jít k jádru problému.

### **3.2.1.8 Manažerské hry**

Manažerské hry mohou být v širším slova smyslu i techniky řízení porad nebo třídění došlé pošty. V užším slova smyslu jde o nejrůznější hry, které byly původně vyvinuty pro utváření týmů či terapeutické účely. ( Montag, 2002, s. 35 )

Existuje velké množství různých manažerských her a stále vznikají nové. Hodnotitelé při nich sledují, jak účastníci mezi sebou spolupracují, jak jsou schopni odolávat stresu, jak se dokáží prosazovat a obhajovat své názory nebo jak účastníci dokáží pracovat jako tým a naslouchat druhým.

### **3.2.1.9 Případové studie**

Tato metoda se snaží napodobit situaci, do které se uchazeč dostane v roli zaměstnance. Jde o individuální cvičení, kdy má účastník na základě písemného zadání odpovědět na několik předem formulovaných otázek. Případové studie by měly odpovídat situaci a zkušenostem účastníků. Hodnotitelé posuzují vhodnost odpovědí, schopnost posoudit problém či stanovení

preferencí. Výhodou případové studie je její srozumitelnost i pro nezkušené hodnotitele, nevýhodou je, že uměle vytvořená situace a od reálných podmínek může více či méně lišit. To je třeba brát při hodnocení v úvahu-

#### **3.2.1.10 Řízený rozhovor s účastníkem ( závěrečný rozhovor, výstupní rozhovor )**

Tento typ rozhovoru bývá zařazen až na závěr a jeho účelem je získat doplňující poznatky o účastníkovi zejména o jeho motivaci, zájmech a postojích. Zároveň tento rozhovor slouží jako první zpětná vazba účastnickových dojmů z celého Assessment centra. Tento typ rozhovoru by měl být vždy řízen odborníkem tj. zkušeným psychologem nebo personalistou.

#### **3.2.1.11 Sebehodnocení a hodnocení ostatními účastníky**

Tato technika je řazena rovněž až na závěr. Sebehodnocení a hodnocení ostatními účastníky může probíhat buď ústně nebo pomocí předem připraveného dotazníku.

#### **3.2.1.12 Psychodiagnostické metody**

Psychodiagnostické metody jsou do programu obvykle vkládány mezi základní výše popisované techniky např. mezi individuální prezentace, hraní rolí skupinové diskuse, případové studie apod. Rovněž zaměstnávají volné účastníky, je-li zrovna na programu technika, které se nemohou účastnit všichni najednou. Díky psychodiagnostickým metodám hodnotitelé získávají o účastnících další doplňující informace, ale neměli v programu převládat.

Při Assessment centrech se osvědčily osobnostní dotazníky ( např. SPARO, BIP, LMI, ICL, 16 PFF ) a testy zaměřené na určité specifické dovednosti podle typu obsazovaných pozic. Naopak nejsou vhodné komplexní inteligenční testy. Montag ( 2002, s. 37 ) doporučuje

nepřímou úměru – čím vyšší jsou obsazované pozice v hierarchii firmy tím méně psychodiagnostiky.

### **3.2.2 Příprava Assessment centra – sestavení kritérií a volba vhodných metod**

Kritéria Assessment center dává dohromady realizátor (zpravidla psycholog) na základě informací, které mu poskytne zadavatel (obvykle budoucí nadřízený vybraných kandidátů). V rozhovoru s ním realizátor zjišťuje, jaké jsou zadavatelovy představy, očekávání a konkrétní požadavky na kandidáty. Zároveň si ujasňuje podrobnosti související s profily obsazovaných pracovních pozic.

Např. kritéria pro výběr manažerů, která se mohou zjišťovat v rámci Assessment center mohou vypadat takto:

- práce v týmu
- prosazení se v týmu a jeho vedení
- argumentace
- vyjednávání v krizových situacích
- přesná komunikace
- vedení obchodního rozhovoru – prezentace informací
- komunikace v cizím jazyce
- gramatika cizího jazyka
- práce na PC
- problematika IT ( různé oblasti )
- česká gramatika
- vyjadřování v češtině

( Koontz a Wiehrich, 1993 in Kyrianová, 2003, s. 21 )

Kritéria výběru jsou souborem požadavků na kandidáty, na jejich vzdělání, znalosti a dovednosti a další charakteristiky, které by měli být vlastní úspěšnému kandidátovi. Pro vhodnou volbu metod tvořících program Assessment centra je klíčové přesně specifikovat, co musí zaměstnanec zvládnout, aby byl ve své práci úspěšný a jaké musí mít vlastnosti. Je třeba vědět, co je rozhodující pro to, aby byl budoucí zaměstnanec dobře hodnocen. Jestli je to počet uzavřených kontraktů, množství odvedené práce, výnosy, zakázky nebo cokoli jiného.

Vlastnosti tvořící profil hledaného kandidáta/kandidátů lze najít např. v popisech pracovních míst, ale je třeba vědět, co se pod jednotlivými osobnostními vlastnostmi skrývá. Zadavatel může uvést často žádané vlastnosti jako např. loajální, dynamický, kreativní, flexibilní apod. Psycholog potom dále zjišťuje, co konkrétního si pod těmito vlastnostmi zadavatel představuje a jak se to promítá do pracovní činnosti zaměstnance – např. jak by se jeho flexibilita měla projevovat v práci – měl by být ochotný pracovat přes čas, jezdit na pracovní cesty do zahraničí apod.

Postup při definování a převodu kritérií do metod výběru se nazývá operacionalizace. Je třeba pečlivě rozlišit kritéria pro danou pozici klíčová a málo významná. Každému z kritérií je tak přiřazena určitá váha. K zachycení této váhy je užívána právě operacionalizace.

Některá kritéria jsou ověřována navozením modelových situací, v nichž kandidáti předvedou, co umí. Jiná kritéria lze ověřovat během rozhovoru s kandidátem, ale nelze zároveň ověřit, jestli je tomu tak i ve skutečnosti. Mezi další způsoby, jak ověřovat kritéria jsou rolové hry, výkonová nebo projektivní diagnostika. Tím se dostáváme k metodám, které tvoří programovou náplň.

Kyrianová a Gruber ( 2006, s. 48 ) uvádějí podle jakých výběrových kritérií mohou být posuzování kandidáti během Assessment center :

- dobrý první dojem – prodejní rozhovor, prezentace
- schopnost snadno navazovat kontakty – prodejní rozhovor, prezentace, týmová hra
- prezentační schopnosti - prezentace, týmová hra
- technické myšlení – psychodiagnostika, případová studie
- cílevědomost – prodejní rozhovor
- prodejní dovednosti – prodejní rozhovor, prezentace
- manažerské předpoklady – psychodiagnostika, týmová hra

Mezi standardizované metody Assessment center patří psychodiagnostické testy a dotazníky. Důležité jsou při tomto způsobu výběru ale hlavně nestandardizované metody, při nichž kandidáti nejsou posuzováni podle norem. K nim řadíme případové studie, rolové hry, týmové hry, týmovou práci a rozhovory.

### **3.2.3 Psychologická diagnostika v Assessment centrech**

U Assessment center jsou užívány standardizované i nestandardizované metody. Je jich velké množství a některé jsou užívány často a opakovaně jiné jsou „ušity na míru“ obsazovaným pozicím. Jiné se užívají hledáme – li personálního konzultanta a jiné při výběru týmu obchodních zástupců. Metody psychologické diagnostiky náleží do souboru metod užívaných v rámci Assessment center. Informace získané pomocí psychodiagnostických metod jsou doplňujícím zdrojem informací o potenciálních výkonech a osobnostech kandidátů. Zároveň jsou tyto testy a dotazníky zadávány kandidátům v době, kdy je třeba je zaměstnat v době, kdy se jim plně nemohou věnovat hodnotitelé.



Standardizované metody – což jsou psychodiagnostické výkonnostní testy a dotazníky a méně často též projektivní testy. Pro účely Assessment center jsou využívány spíše jako doplňkové metody, ale protože jsou jedním z hlavních témat této diplomové práce, budu se jim věnovat podrobněji. Psychodiagnostické testy byly vesměs odzkoušeny na větším populačním vzorku a o to se také opírá jejich výpovědní hodnota. Vycházejí z předpokladu, že nějaká vlastnost se vyskytuje u větší skupiny lidí alespoň v nějaké míře a testy měří právě tuto míru u konkrétních osob.

Volba vhodného psychodiagnostického testu se odvíjí podle předem definovaných kritérií hledaných pracovních pozic. Mohou být jednodimenzionální a testovat jednu speciální schopnost nebo vícedimenzionální testující více schopností najednou a popisující osobnost komplexněji.

Při volbě Assessment center jako diagnostické metody pro výběr kandidátů na pracovní pozice je důležitá i ekonomická stránka. Assessment centra patří mezi nákladné metody – náklady na realizaci Assessment centra se odhadují na cca 40-70 tisíc Kč za den při 10 účastnících ( např. Kyrianová, 2003, s. 15, potvrzeno i pracovníky ČSOB ) – ale selektivita metody může ušetřit budoucí náklady spojené s chybným výběrem pracovníka. Služby v oblasti hodnocení a diagnostiky přijímaných pracovníků, umožňují posoudit schopnosti, dovednosti, profesní i osobnostní předpoklady pro výkon různých profesí (včetně manažerských pozic), plánování kariéry i pro další rozvoj zaměstnanců formou cíleného vzdělávání. Jsou nabízeny v různém rozsahu od individuální profesní diagnostiky až po komplexní personální audit. Proto jsou tyto služby v personalistice využívány širěji - nejen pro výběr nových zaměstnanců ale i pro hodnocení stávajících zaměstnanců např. při povyšování. pokud zastávají pracovní pozice při jejichž výkonu přicházejí do styku s utajovanými informacemi může být testována také např. jejich důvěryhodnost.

### **3.3 Postup při sběru informací o Assessment centrech**

Abych poznala praxi při realizaci Assessment center, oslovila jsem nejprve e-mailem celkem 25 převážně velkých společností, které jsou zapojeny do programu stínování managerů a spolupracují s vysokými školami. Odpovědělo mi celkem osm společností, s nimiž jsem navázala osobní kontakt: Image Lab, s. r.o., ČSOB, KPMG, TCC, Microsoft, Ernst and Young, Price Waterhouse Coopers, Mc Donald's. Kromě posledních dvou společností se mi u všech ostatních podařilo domluvit si osobní schůzku s personalisty. Pracovníci f. TCC – společnosti specializující se na personální poradenství – mi umožnili navíc osobně se účastnit celodenního interního Assessment centra vypsaného na pozici HR konzultant.

V rámci svého průzkumu jsem sestavila třístránkový dotazník se čtrnácti otázkami zjišťující konkrétní průběh Assessment center v jednotlivých společnostech. Požádala jsem pracovníky shora uvedených šesti společností o vyplnění tohoto dotazníku, který jsem jim poslala e-mailem. Vrátily se mi vyplněné dotazníky od prvních třech firem.

### **3.4 Osobní zkušenosti z účasti na Assessment centrech**

Osobně jsem se účastnila dvou Assessment center v roli kandidáta. Poprvé v prosinci 2005, kdy jsem se ucházela o pozici personální a obchodní konzultant. Bylo to ve společnosti HR service. Je to malá personálně poradenská firma sídlící v centru Prahy. Jednalo se o zkrácené tzv. screeningové Assessment centrum v délce tří hodin. Jeho náplň tvořily kromě upraveného představování kandidátů a jejich odborné prezentace, rolové hry zaměřené na prosazení vlastních názorů a myšlenek a na obhájení vlastních argumentů. Protože nebyla vyžadována delší praxe v oboru a všichni čtyři kandidáti jsme byli studenty různých vysokých škol, byly i hry a cvičení o něco méně náročné v porovnání s jinými Assessment centry na srovnatelné

pozice za předpokladu delší pracovní zkušenost. Psychodiagnostika byla zastoupena testy verbálně-logického a abstraktního myšlení, další součástí byly vědomostní testy všeobecného rozhledu. Neobvyklá byla na tomto Assessment centru jedna okolnost. Já a další tři kandidáti jsme nebyli hodnoceni skupinou hodnotitelů, ale hodnotil nás náš potencionální nadřízený a každý z kandidátů zároveň písemně hodnotil sebe i ostatní kandidáty do hodnotících protokolů. Výsledky jsme se dozvěděly do pěti dnů a dopadly u všech kandidátů velmi vyrovnaně. V této společnosti jsem nedostala nabídku zpětné vazby.

Podruhé mi bylo díky laskavosti odborných konzultantek společnosti TCC umožněno zúčastnit se jejich interního Assessment centra čistě ze studijních důvodů a vyzkoušet si tak osobně celodenní Assessment centrum. Společnost TCC je personálně poradenskou společností zaměřenou na služby z oblasti rozvoje pracovníků a zefektivnění rozvoje lidských zdrojů. Toto její Assessment centrum se konalo 29.1. 2007 a bylo vypsáno na pozice externí a interní konzultant. Předpokládalo se ukončené vysokoškolské vzdělání odpovídajícího směru a roční, případně dvouletá pracovní zkušenost v oboru. V porovnání s Assessment centrem ve společnosti HR service bylo toto Assessment centrum delší, obsahovalo o něco náročnější úkoly a byly jsme tam pouze dvě kandidátky ( původně bylo počítáno se čtyřmi kandidáty, ale dva se nedostavili ). Program byl složen z rolových her a případových studií. Jednou z rolových her byl rozhovor mezi manažerem a obchodníkem - kdy manažer rozebíral s jedním se svých nejlepších obchodníků, který dokázal výborně vycházet s lidmi, své výhrady týkající se obchodníkově nesystematického a chaotického přístupu k administrativní části jeho práce. Jako kandidátka jsem si vyzkoušela roli manažerky, obchodnice i hodnotitelky hrané situace. Jiným úkolem bylo napřed samostatně navrhnout kompletní program jednodenního Assessment centra, potom se na jednotném programu dohodnout s druhou kandidátkou, která měla také vymyšlen svůj vlastní program a následně celý program prezentovat před hodnotitelkami, které hrály zaměstnankyně významného klienta.

Jiným úkolem bylo vysvětlit hodnotitelkám - které hrály otrávené účastníky fiktivního Assessment centra - pravidla a časový rozvrh poměrně složité rolové hry hrané dvanácti účastníky ve čtyřech místnostech v různých časech. Na závěr jsme dostaly pětistránkovou poměrně detailní výstupní zprávu fiktivního kandidáta, který absolvoval Assessment centrum realizované společností TCC a naším úkolem bylo dokončit hodnocení kandidáta, protože k tomu kompetentní pracovník náhle onemocněl a navrhnout mu doporučení pro jeho další profesní rozvoj. Případové studie a rolové hry byly proloženy psychodiagnostikou, která byla zastoupena dvěma osobnostními dotazníky a verbálním výkonovým testem a testem paměti. Program uzavíraly individuální rozhovory s tématem možného pracovního uplatnění a oboustranných představ o spolupráci. Následně byla nabídnuta možnost domluvit si zpětnou vazbu.

V porovnání s prvně jmenovanou společností HR servis na mě společnost TCC působila lepším dojmem zejména celkovou odbornou úrovní a obsahovou náplní svého Assessment centra. Svou roli hrál i fakt, že ve společnosti HR servis byl v Assessment centru přítomen pouze jeden zaměstnanec – byť zkušený v roli hodnotitele - a Assessment centra ve společnosti TCC po celou dobu účastnily tři hodnotitelky.

### **3.5 Realizace Assessment center ve vybraných společnostech**

#### **3.5.1 Assessment centra v Image Lab, s. r.o.**

Image Lab, s. r. o. je poradenskou a vzdělávací společností, jejímž cílem je zvyšování výkonu organizace prostřednictvím podpory a rozvoje lidského potenciálu. Byla založena v roce 1996 a rychle získala dobré postavení na trhu v oblasti firemního vzdělávání a personálního poradenství. Image Lab je společností, která poskytuje služby v oblasti poradenství rozvoje lidských zdrojů a také mimo jiné realizuje na zakázku klientům Assessment centra.

Při práci s klienty se specialistům této firmy osvědčilo připravovat program na míru konkrétní skupině účastníků každého Assessment centra a využívat při tom realitě se blížících modelových úloh z praxe. S realizací Assessment center pro klienty mají několikaletou pracovní zkušenost.

Délka realizace Assessment center je obvykle 14 dní od první poptávky od klienta až k předání výstupů cca 14 dní - podle rozsahu Assessment centra..

Dostane-li společnost zakázku, příprava, realizace a výstupy Assessment centra se neobejdou bez těchto dílčích kroků:

- zjištění konkrétních potřeb a cílů AC/DC
- příprava úloh, tvorba scénáře, příprava hodnotitelů
- realizace akce
- zpracování výstupů
- zpětná vazba zadavateli (případně účastníkům)

Program Assessment centra tvoří:

- psychodiagnostika (osobnostní dotazníky, výkonové testy, testy schopností...)
- individuální, dialogové a skupinové úlohy
- možné personální pohovory

Jde tedy o standardní náplň, která se co se typu úloh týče, v ničem neliší od programů Assessment center realizovaných jinými společnostmi. Mgr.Lenka Papáčková - psycholožka, která má v Image Lab na starosti realizaci Assessment center, nespécifikovala blíže, na jaké

pracovní pozice jsou pomocí Assessment center kandidáti vybíráni. Spíše však jde podle ní o manažerské pozice.

Velmi důležité jsou pro klienty výstupy z Assessment center. Výstupy specialisté z Image Lab zpracovávají na základě:

- rozboru videozáznamů
- vyhodnocení testů a dotazníků
- kvalitativní i kvantitativní posouzení účastníků (bodování jednotlivých kompetencí)

Porady hodnotitelů jsou řazeny v průběhu i po skončení Assessment center. Specialisté z Image Lab zdůraznili, že při hodnotitelských poradách je důležité dát na konci hodnotitelům prostor. Dále je třeba formulovat předběžné výsledky a kvantitativně ohodnotit účastníky. Hodnotitele je třeba vést k tomu, aby se oprostili od toho, co o uchazečích již vědí – např. pokud jde o interní kandidáty – a podívat se na ně „novýma očima“, u externích kandidátů se nenechat přespříliš ovlivnit prvním dojmem.

Výstupy z Assessment centra představuje výstupní zpráva. Vždy obsahuje popis průběhu Assessment centra a obsahuje seznam vybraných účastníků, případně pořadí všech účastníků a grafy – jak si kdo vedl v jednotlivých kompetencích. Na přání zadavatele lze doplnit – charakteristiku účastníka, silné stránky, rezervy, návrh dalšího rozvoje.

Zpětná vazba je uskutečňována na přání zadavatele - a to formou koučingu. L. Papáčková se ve své praxi dosud nesetkala s ničím negativním nebo neetickým v souvislosti s Assessment centry během své práce v Image Lab. Naopak přínosné a inspirující jsou pro ni každé jednotlivé skupiny účastníků a zajímavé jsou cizojazyčné programy a různé odlišné firemní kultury.

### 3.5.2 Assessment centra v ČSOB

ČSOB je finanční instituce, která poskytuje bankovní služby fyzickým osobám a firmám.

Jako jedna z největších společností v České republice zaměstnává téměř 7 000 zaměstnanců po celé České republice. Spojením se skupinou KBC se stala mezinárodní společností.

ČSOB nabízí zaměstnání nejen kvalitním manažerům a odborníkům, ale v rámci speciálních adaptačních a tréninkových programů oslovuje také čerstvé absolventy vysokých škol a postgraduálních studií. Během svých výběrových řízení využívají jak psychodiagnostické testy samostatně, tak i ve spojení s dalšími psychodiagnostickými metodami v rámci Assessment center. Při výběru nových zaměstnanců se personalistům a psychologům osvědčily tyto metody:

1. Interview s kandidáty – základní a první metoda výběru po selekci na základě údajů v životopisu,
2. Psychologické testy – psychodiagnostika rysů osobnosti, intelektový potenciál – možnost predikce schopností a rysů do budoucna,
3. Odborné testy – u pozic specialistů,
4. Assesment Centra – objektivita hodnocení díky principu vícero očí, možnost absolvovat reálné situace korespondující s budoucí pracovní náplní a na základě kterých lze sledovat konkrétní kompetence, potřebné pro tu kterou pozici,
5. Zadání modelových projektů – modelové vypracování úkolu, projektu, který bude na nové pozici součástí pracovní náplně – sledujeme úroveň znalostí již dosažených

v dané oblasti a schopnost pracovat s materiálem, ke kterému například nemá kandidát dostatek relevantních informací.

Assesment Centra se v ČSOB jako výběrová metoda používají cca od roku 2003, a to včetně psychodiagnostiky či zkrácených psychologických screeningů. Od využívání externích dodavatelských firem se postupně přecházejí na využití vlastních zdrojů. Proto převzali metodiku od vybrané externí společnosti, a v současné době zajišťuje realizaci výběrových Assesment Center útvar Získávání zaměstnanců, ve spolupráci s ostatními útvary Řízení lidských zdrojů. Organizaci má na starost útvar Získávání zaměstnanců (občerstvení, rezervace místností..). Realizátor zve hodnotitele z ostatních zainteresovaných útvarů a zároveň stanovuje osoby, které budou psát na vybrané kandidáty zprávy. K získávání informací o kandidátech v průběhu Assessment center slouží na specifické záznamové archy, které jsou v souladu s kompetenčním modelem na tu kterou pozici. Záznamové archy jsou součástí převzaté metodiky, používají je proto i jiné společnosti, které převzaly metodiku realizace Assessment center od stejné personálně-konzultantské společnosti.

Pro zaměstnance útvarů Získávání zaměstnanců a Řízení lidských zdrojů jsou důležité především tyto výhody využívání Assessment center:

1. Možnost vidět kandidáty v jeden den, pohromadě, možnost srovnání,
2. Vyšší objektivita hodnocení,
3. Vyšší validita metody, širší záběr toho, co lze o kandidátech zjistit.

Při pořádání Assessment center se setkávají s obtížemi při hledání termínů pro všechny účastníky a hodnotitele.



Příprava Assessment Center je různě dlouhá – na některé pozice již v ČSOB mají standardizovanou testovou baterii, kterou případně mírně upraví, většinou se ale snaží si Assessment Centrum „ušít na míru“. Na základě stanovených kritérií jsou vybírány vhodné metody, tvořící programovou náplň Assessment center. Standardně jsou využívány různé psychologické testy (výkonové i dotazníky), a modelové situace – individuální a týmové. G. Mlýnková, psycholožka, která má v ČSOB na starosti realizaci Assessment center, odhaduje délku přípravy na cca 3 – 8 hodin (zahrnuta je příprava materiálů, příprava programu, případná úprava modelových situací či vydefinování nových, organizační zajištění). Celý postup přípravy a realizaci Assessment center G. Mlýnková nepopisuje jako výrazně odlišný od metodik jiných firem. Ona i její kolegové kladou důraz na odbornost (tj. psychologické testy pouze do rukou odborníka), a na individuální přístup ke klientovi při sestavování programu Assessment Center – tj. byznysu.

Assessment centra jsou kompetentní zaměstnanci schopni zajistit většinou v horizontu 14 dní od požadavku, zprávy pak dodat cca taktéž do 14 dní realizace. Dva týdny na přípravu a dva týdny na následné vyhodnocení výstupů jsou u tohoto druhu výběrových řízení obvyklými termíny. V takovou délku trvání mají tyto práce i u jiných společností. Assessment centru vždy předchází předvýběr na základě životopisů a rozhovorů s kandidáty.

Samotné Assessment centrum trvá od 5 - 10 hodin – podle potřeb manažera a požadavků na konkrétní pozici. Assessment centra jsou v ČSOB realizována při obsazování manažerských a obchodních pozic, i pro různé pozice specialistů na základě individuálního posouzení potřeby. Každá pozice má svůj kompetenční profil, podle kterého jsou kandidáti během Assessment centra hodnoceni. Další kritéria nastavuje manažer – individuální požadavky na pozici (zkušenosti, délka praxe apod.).

Počet hodnotitelů je odvislý od počtu kandidátů, při počtu kandidátů, tj. 8 – 10, jsou to zpravidla a čtyři hodnotitelé a moderátor. Jejich profese je velmi rozličná, kromě pracovníků Řízení lidských zdrojů se v ČSOB osvědčilo zapojování manažerů byznysu do rolí hodnotitelů. Prvotní školení hodnotitelů probíhalo externí společností, od které v ČSOB převzali metodiku, následně jsou průběžně realizována také interní školení například pro nové zaměstnance Řízení lidských zdrojů. Zároveň před každým AC je dávana krátká instrukce hodnotitelům k samotnému programu, jednotlivým modelovým situacím, roli hodnotitele apod. Jedním ze stěžejních úkolů hodnotitelů je jejich účast a aktivní zapojení se do porady hodnotitelů. Porada hodnotitelů trvá cca 1 – 3 hodiny podle počtu účastníků Assessment centra. Vždy ji moderuje jedna osoba, většinou moderátor celého Assessment centra. Ten zapisuje jednotlivé postřehy hodnotitelů vždy k jednotlivým modelovým situacím a vychází se zde ze zápisů hodnotitelů. Na závěr se vždy každý z hodnotitelů vyjadřuje k jednotlivým kandidátům s ohledem na požadované kompetence pro danou pozici. Přestože hodnotitelé jsou zkušení, kvalifikovaní a snaží se odvádět svou práci nezaujatě a co nejlépe vždy je třeba mít na paměti i chyby, které je možné i nechtěně během hodnocení udělat. Kromě snahy o vyvarování se klasických hodnotitelských chyb uváděných v odborné literatuře<sup>1</sup>, zaměstnanci ČSOB kladou důraz na objektivitu hodnocení, věcný neemocionální popis pozorovaného chování. Obecně řečeno podle G. Mlýnkové je asi nejdůležitějším momentem stálá snaha o objektivitu hodnocení. Proto by měl mít sám hodnotitel výborný sebenáhled a v situaci, kdy cítí, že by jeho hodnocení mohlo být emočně podbarveno například osobními (ne)sympatiemi ke kandidátovi, neměl by vůbec kandidáta hodnotit, aby neovlivňoval další hodnotitele. Role

---

<sup>1</sup> Jako klasické hodnotitelské chyby H. Kyrianová autorka knihy Assessment centrum v současné personální praxi uvádí např. Haló efekt, efekt shovívavosti, stereotypii, generalizaci a další.

hodnotitele je velmi náročná jak na zkušenost, tak na samotnou vyzrállost osobnosti hodnotitele.

Velmi důležité jsou výstupy z Assessment center. Zpráva obsahuje slovní hodnocení všech modelových situací, výsledků psychologických testů, doporučení pro manažera, nejvýraznější silné a slabé stránky kandidáta, a také kvantifikaci jednotlivých kompetencí vzhledem k požadavkům pozice. Obvykle je její délka 2 strany A4.

Zpětnou vazbu v ČSOB poskytují pouze kandidátům, kteří nakonec uspějí a nastoupí na danou pozici. Výstup z Assessment center pak slouží jako podklad pro další karierní plánování zaměstnanců. Forma zpětné vazby je většinou ústní – během osobního setkání se zpracovatelem zprávy (cca v délce 1 hodinu), na individuální žádost pak zasláním samotné zprávy. G. Mlýnková se v ČSOB zatím nikdy nesešla s neetickým přístupem ke kandidátům při Assessment centrech. Podle jejího názoru je vždy důležité dbát na to, že zprávy obsahují vysoce citlivé údaje osobního charakteru, proto se zprávami z Assessment center pracuje pouze omezený okruh osob, především relevantní odborníci útvaru Řízení lidských zdrojů. Naopak jako pozitivní a inspirativní vnímá každé samotné Assessment centrum, při kterém mají hodnotitelé možnost sdílet své zkušenosti. Inspirací jsou pro ni také samotní kandidáti, jejich práce během AC. V ČSOB vnímá velmi pozitivně snahu o maximální profesionalitu pracovníků Řízení lidských zdrojů, vlastní nasazení a ochotu věnovat této práci čas za účelem kvalitního výběru zaměstnanců.

### **3.5.3 Assessment centra v KPMG**

KPMG tvoří celosvětovou síť poradenských společností v oblastech auditu, daní a poradenství. Členské společnosti KPMG zaměstnávají více než 104 000 zaměstnanců ve 144 zemích. Od roku 1990 KPMG funguje také u nás. Je zaměřena na služby v oblasti auditu,

řízení rizik a poradenských služeb, daňového a finančního poradenství. Tvoří jednu ze čtyř auditorských společností tzv. velké čtyřky.

Personalisté společnosti KPMG spolupracovali při realizování Assessment center v posledních několika letech s personálně-konzultantskou firmou TCC, která tato výběrové řízení vedla. V KPMG vybírají pomocí Assessment center vhodné kandidáty na asistentské pozice – zejména budoucí asistenty auditorů (přibližně ze 70%), asistenty daňových poradců, asistenty oddělení řízení rizik a asistenty finančního poradenství. Předchozí pracovní zkušenost není podmínkou. Příležitost najít pro sebe odpovídající pracovní uplatnění mají i studenti 4. a 5.ročníků jako stážisté v oddělení auditu. O tento druh práce se zajímají často studenti z VŠE, kteří tvoří téměř polovinu všech přihlášených, dále často studenti ze ZČU či UK.

Celý proces výběru budoucích zaměstnanců má roční cyklus. Začíná v září, kdy je hodnocen uplynulý ročník a personalisté KPMG dostávají zpětnou vazbu jednak jak od manažerů, tak i od úspěšných přijatých uchazečů. Výlučnost a prestiž pracovního místa posilují nároky kladené na kandidáty i samotný selektivní charakter náborového procesu. V loňském roce se do výběrového řízení přihlásilo 620 zájemců a uspělo jich 72. Letos by mělo být vybráno 80 kandidátů. Přípravná fáze končí v průběhu ledna a února.

Kandidáti se přihlašují elektronicky. Vyplní přihlášku a přiloží životopisy v české a anglické verzi spolu s motivačním dopisem. Po posouzení došlých přihlášek jsou vybraní kandidáti pozváni na výběrové řízení. Assessment Centra probíhají do května.

### **3.5.3.1 Průběh Assessment Center**

Na rok 2007 je naplánováno 14 Assessment Center s vybranými kandidáty. Výběr kandidátů se skládá z více částí:

První částí jsou písemné testy.

- 1) Písemné testy začínají testem z anglického případně i německého jazyka. Je testována hlavně gramatika ( v případě angličtiny zhruba na úrovni mezinárodního certifikátu FCE ). Komunikativní úroveň jazyka je prověřována v další části výběrového řízení během pohovoru s rodilým mluvčím. Kandidáti jsou upozorňováni, že pouze na tuto část výběrového řízení se mohou předem připravit.
- 2) Následuje esej v českém a anglickém jazyce prověřující písemné vyjadřovací schopnosti kandidátů. Kandidáti dostanou zadané téma. V minulosti to byla témata z běžného života jako např. poradit zorientovat se cizinci, který navštívil naši zemi.
- 3) Další součástí tvoří numericko-logické úlohy. Vychází z psychologických testů inteligence a jsou zaměřeny na abstraktní kvantitativní myšlení. Psychologické testy tohoto typu se skládají z řad po sobě jdoucích čísel. Tyto čísla na sebe nenavazují náhodně, ale jsou seřazeny podle určitých pravidel a mají svou vnitřní logiku. Úkolem testovaného kandidáta je na tuto logickou posloupnost přijít a doplnit podle ní další číslo do řady. Numericko-logické úlohy jsou zpracovávány v časovém limitu a kandidáti jsou průběžně upozorňováni na to, kolik jim zbývá času. Je o velmi náročnou součást písemných testů.
- 4) Součástí písemných testů je také tzv. prestest, kdy se v časovém limitu testuje chybovost a rychlost kandidátů.
- 5) Nedílnou část písemných testů tvoří také testy sociální inteligence.

Dříve byly součástí výběrového řízení i verbální psychologické testy, ale v současnosti už se od nich upustilo.

Kandidáti úspěšní v první části postupují do druhé části výběrového řízení, která má interaktivní charakter. Zadána je případová studie, která je zaměřena na manažerské rozhodování. Úkolem účastníků je posoudit podnikatelská rizika. Prověřovány jsou komunikační dovednosti, schopnost sebe prezentace a týmová spolupráce.

Úspěšní kandidáti, jsou po týdnu pozváni na pohovor s rodilým mluvčím a dále pak na pohovory s manažery a partnery KPMG Česká republiky. Těm nejlepším je následně nabídnuta pracovní smlouva a pokud kandidáti nabídku akceptují, dojde k podepsání pracovních smluv a tím výběrové řízení končí. Noví zaměstnanci první zářijový pracovní den a v září opět začíná další ročník výběrového řízení.

### **3.5.3.2 Hodnocení výběrového řízení pomocí Assessment Center.**

Firma KPMG se výběru nových zaměstnanců věnuje dlouhodobě a velmi pečlivě. Výběrové řízení je koncipováno velmi transparentně. Protože je testován potenciál budoucích zaměstnanců, kandidáti se na něj nemohou precizně připravit, ale mohou o něm získat mnoho informací na nejrůznějších akcích, např. na Workshopech na téma Jak přežít výběrové řízení. Každý kandidát má také možnost kontaktovat písemně nebo osobně odpovědné zaměstnance oddělení Human Resources. Celý proces náboru lze vidět také jako pečlivě propracovanou volnou soutěž absolventů vysokých škol, ve které vítězí ti nejúspěšnější a podle názoru personalistů a manažerů KPMG i nejvhodnější. Ti potom získají možnost pracovat pro KPMG jako noví asistenti. Z celkového počtu kandidátů tvořili loni 19%. Díky tomu, jaký je mezi studenty o tuto práci zájem i díky náročnému výběrovému řízení, má společnost možnost získávat skutečně kvalitní nové zaměstnance. Právě oni mohou mít pro čase díky své

pracovní praxi pro KPMG „cenu zlata“. Vybraní kandidáti získají jedinečnou příležitost nahlédnout do světa úspěšně fungující firmy, pracovat v ní a dále se rozvíjet.

Assessment centra mají i své výhody i nevýhody. Jde o mimořádně náročný způsob výběrového řízení, jak pro zadávající společnost a pro externí zpracovatelskou agenturu, tak i pro kandidáty. Personalisté i další profesionálové, kteří se Assessment centry zabývají, počítají s velkým objemem práce související s přípravou, realizací, hodnocením i výstupy. Proto třeba počítat i s mnohem vyššími náklady, než u některých jiných typů výběrových řízení. Zvědaví kandidáti, kteří projdou tímto typem výběrového řízení se mohou o sobě, o svých schopnostech, chování, způsobech řešení problémů a prožívání situací dozvědět spoustu nových cenných informací. Navíc zjistí, jak si stojí v porovnání s jinými kandidáty s obdobnými kvalifikačními předpoklady. Tato metoda výběru nových zaměstnanců je z velké části založena na přímé osobní konfrontaci každého jednotlivého kandidáta s protikandidáty. Všichni kandidáti si také snadno mohou zjistit, jaký je zájem o takováto místa a kolika úspěšným uchazečům bude nakonec nabídnuta pracovní smlouva. Proto si také je třeba počítat i s případným neúspěchem. Jde v podstatě o konkurenční boj, který může být některými uchazeči citlivě vnímán. Proto je u kandidátů zcela přirozená i jistá míra stresu a nervozity, která by však neměla přesáhnout únosnou mez. V průběhu Assessment center jsou uchazeči pod stálým tlakem. Někdy to vyplývá pouze ze situace, ale někdy je tlak ještě úmyslně stupňován časovým limitem, ve kterém je třeba splnit zadaný úkol. Vliv na to má samozřejmě i redukce kandidátů v průběhu různých částí výběru a možná jak skrytá, tak i vnímaná rivalita mezi kandidáty navzájem.

Assessment centra mají v rámci výběrových řízení ve společnosti KPMG své pevné místo. Zvláštností KPMG (a dalších velkých poradenských firem) je, používají Assessment center pro výběr do absolventských pozic. Při počtu zájemců, ucházejících se o práci asistentů je to

jistě vhodnější metoda než individuální psychologická diagnostika. Zároveň však stejně jako jiné diagnostické metody umožňuje kandidáty poznat více do hloubky. Díky tomu lze lépe identifikovat zajímavé kandidáty a relativně rychle eliminovat nevhodné. Další argument pro se opírá o skutečnost, že jde o výběr budoucích zaměstnanců, kteří se při své práci dostanou do přímého kontaktu s klienty společnosti. Jiné společnosti, např. v bankovním sektoru, využívají Assessment center zejména pro výběr kandidátů na pozice specialistů a vedoucích pracovníků. Jinou specifikou Assessment center v KPMG je poměrně dlouhý roční cyklus a také dvojstupňový charakter celého řízení.

### **3.6 Shrnutí poznatků z Assessment center**

Během zpracování této diplomové práce jsem měla možnost se blíže seznámit se způsoby realizace Assessment center ve čtyřech společnostech. První dvě společnosti, společnost TCC a společnost Image Lab patří mezi společnosti, které v personálním poradenstvím a ve službách, ke kterým patří i realizace Assessment center podnikají. Assessment centra k výběru nových zaměstnanců využívají různé finanční instituce. Jednou z největších a nejznámějších je ČSOB. V ČSOB převzali metodiku k Assessment centrům od své dodavatelské společnosti, ale samotná Assessment centra jsou pořádána interně psychology a personalisty ČSOB v prostorách banky. Assessment centra jsou zde upravované pro širší spektrum pozic v managementu a pro specialisty. Naproti tomu společnost KPMG poskytující poradenství v oblasti daní a auditu si vybírá prostřednictvím Assessment center z velkého množství kandidátů nové asistenty auditorů a poradců. Jedná se o absolventy vysokých škol. Na pracovní pozice předpokládající odbornou pracovní zkušenost jsou vybírání kandidáti nikoli přes Assessment centra, ale pomocí výběrových pohovorů. Pro absolventské pozice jsou Assessment centra pořádána ve spolupráci s vybranou personálně-poradenskou společností. Jde o relativně velkou a nákladnou zakázku. Assessment centra mohou být



realizovány tedy jak interně tak ve spolupráci s externím dodavatelem. Pokud jsou realizována na solidní profesionální úrovni, neměly by kandidáti mezi Assessment centry náležitých realizovanými dvěma rozdílnými způsoby vnímat zásadnější rozdíly. Rozdíly mohou být pouze v nákladech s nimi spojenými. Jsou-li Assessment centra realizována vhodně a uvážlivě za okolností, kdy je to vhodné ( např. při výběru určitých pozic nebo při obsazování většího množství pracovních pozic ) představují efektivní a výhodný způsob výběru nových zaměstnanců.

### **3.7 Závěry z Assessment center realizovaných v Image Lab, ČSOB, a KPMG**

Assessment centra společností Image Lab, ČSOB a KPMG jsem uvedla proto, abych mohla na konkrétních reprezentativních příkladech ilustrovat současnou personální praxi při výběru zaměstnanců tímto způsobem. Všechny společnosti, které jsem navštívila pořádají Assessment centra opakovaně a mají s nimi již dlouhodobější zkušenosti. Z toho lze usuzovat, že Assessment centra jako způsob výběru kandidátů na určité pozice se těmto společnostem osvědčuje a vyplatí se jim do nich investovat. Toto mi v osobních rozhovorech také potvrdily personalistky a psychologičky všech tří navštívených společností. Při sběru informací pro tuto diplomovou práci jsem se rovněž dozvěděla, že o realizaci Assessment center poradenskými společnostmi je stálý dlouhodobý zájem ze strany jejich klientů. Assessment centra jsou žádána nejen pro interní či externí výběr kandidátů na pracovní místa, ale jsou s úspěchem využívána také například při rozhodování se po povyšování nebo naopak propouštění zaměstnanců firmy.

Jaké jsou důvody takovéto obliby Assessment center ?

Auditorská společnost KPMG využívá Assessment centrech pro výběr absolventů na asistentské pozice, společnost ČSOB si vybírá touto formou již zkušené budoucí zaměstnance, společnost Image Lab pořádá Assessment centra pro své klienty dle jejich požadavků. Jde tedy o různorodé typy pozic, přesto výhody Assessment center pro společnosti při výběru kandidátů jsou obdobné. domnívám se, že společnosti oceňují úsporu času, kterou sebou tento způsob výběru zaměstnanců přináší. Při Assessment centrech se setkávají kandidáti společně na jednom místě obvykle během jednoho dne a je možné je mezi sebou porovnávat. To u běžných výběrových rozhovorů není možné. Assessment centra v sobě zahrnují řadu metod, díky kterým lze kandidáty blíže poznat a protože jsou simulovány skutečné pracovní situace také lépe odhadovat, jak by se kandidáti pravděpodobně chovali v práci. Lze tak získat větší množství informací pro rozhodování o přijetí. Je velmi pravděpodobné, že v Assessment centra budou takto v následujících letech využívána k výběru nových zaměstnanců využívána i nadále. Pro to, aby byla Assessment centra při výběru kandidátů úspěšná i v budoucnu, je třeba, aby příslušní pracovníci firem uplynulá Assessment centra zhodnotili, zobecnili konkrétní poznatky a díky tomu zpřesňovali postupy při přípravě, realizaci i následném vyhodnocování. Lidé jsou různí, jeden od druhého se liší. Assessment centra umožňují budoucímu zaměstnavateli jednotlivé kandidáty blíže poznat ještě před uzavřením pracovní smlouvy a rozhodnout se, kteří kandidáti jsou pro něj vhodní k obsazení volných pracovních pozic.

Pro mnou oslovené společnosti jsou Assessment centra také cestou, jak zkvalitnit fungování jejich firmy díky novým vhodně zvoleným zaměstnancům. Je to pro ně další krok, jak pracovat lépe.



## 4 Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo přiblížit psychologickou diagnostiku a vybrané psychodiagnostické metody, které jsou v současné personální praxi používány při výběrových řízeních. Proto jsem se snažila podat v rámci práce srozumitelný přehled o psychodiagnostické teorii. Snažila jsem se blíže poznat, jak vybrané personálně poradenské společnosti a někteří jejich významní klienti v současnosti pracují s psychologickou diagnostikou při výběrových řízeních a seznámit se s metodami, které jsou často při výběru zaměstnanců užívány,

Psychologická diagnostika v teorii je aplikovanou vědní disciplínou, která se zabývá zjišťováním a měřením individuálních rozdílů mezi lidmi. Je zaměřena jak na osobnostní charakteristiky tak na schopnosti. Uplatňuje se v řadě oborů lidské činnosti a jedním z nich je i výběr nových zaměstnanců - součást personálního řízení.

Psychodiagnostika v praxi je cestou, jak zkvalitnit výběr zaměstnanců. Podává informace o osobnostních charakteristikách a konkrétních schopnostech kandidátů relevantních pro pracovní výkon u obsazovaných pozic. Tím usnadňuje manažerům a personalistům rozhodování jaké kandidáty přijmout a proč. Proto se také stala součástí metod používaných při výběru kandidátů na nově obsazovaná místa. Psychodiagnostiku realizuje psycholog, který pracuje se psychologickými testy a dotazníky. Ty dnes mají standardizovanou podobu. Dotazníky a testy lze při výběru zaměstnanců kombinovat i s různými nestandardizovanými metodami, technikami, modelovými situacemi nebo hrami, taková kombinace je charakteristická pro Assessment centra. Zároveň je někdy užitečné realizovat i individuální profesní psychodiagnostiku. Výsledkem práce s psychodiagnostickými metodami při výběru zaměstnanců je

komplexní a přehledná zpráva zahrnující popis všech sledovaných charakteristik a které konkrétní doporučení pro kandidáta i manažera.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První část se věnuje psychodiagnostice a jejím metodám. Druhá část práce je věnována Assessment centrům, v jejichž programech kromě jiných metod v praxi uplatňuje také psychodiagnostika. V první části jsem se snažila co nejsrozumitelnější formou popsat historii psychodiagnostiky a vývoji psychodiagnostických metod. Pokusila jsem podat srozumitelný přehled o psychodiagnostické teorii. Pozornost jsem také věnovala zejména hlavním tématům psychologie osobnosti souvisejícími s psychodiagnostikou – tedy charakteru, temperamentu a schopnostem. V návaznosti na tyto témata jsem se soustředila na jednotlivé psychodiagnostické metody testující osobnostní charakteristiky. Ty jsou dvojího typu – výkonostní testy a osobnostní dotazníky. Toto téma považuji v rámci celé teoretické části za stěžejní. Mým původním záměrem bylo přiblížit výkonové testy schopností i osobnostními dotazníky, se kterými personalisté a psychologové často pracují při výběru zaměstnanců. K psychodiagnostickým testům jsem ale přístup neměla. Psychologové často z etických důvodů nezapůjčují tyto testy a nesdělují veřejnosti ani studentům konkrétní údaje a informace o testech, protože se tím znehodnocuje jejich diagnostická využitelnost. Proto jsem se soustředila více na dotazníkové metody vycházející z klinické psychologie – SPARO, ICL a MBTI a dotazníkové metody vycházející z oblasti psychologie práce BIP a LMI. Součástí teoretické části je také kapitola pojednávající o základních vlastnostech kvalitních psychodiagnostických testů a dotazníků.

Velmi si cením toho, že jsem si mohla udělat vlastní představu o tom, jak jsou realizovány výběrová řízení formou Assessment center s psychodiagnostikou u některých mnou oslovených společností. Proto bych na tomto místě chtěla znovu poděkovat psycholožkám a personalistkám společností TCC, Image Lab, ČSOB a KPMG. Některé jiné společnosti např.

TNT, Eurest, ČEZ, GE Money Bank, ING, Natland Group a další nebylo možné zkontaktovat.

Protože psychologická diagnostika je používána v rámci Assessment center, věnovala jsem se druhé části této diplomové práce průzkumu realizace Assessment center ve společnostech, které kladou důraz na moderní metody při výběrových řízeních. Hlavní náplní této části jsou popis a hodnocení Assessment center ve společnostech Image Lab s. r. o., Assessment centra v ČSOB a v KPMG. Současný stav je takový, že Assessment centra se stále více prosazují, přestože je to postup náročný a nákladný.

Výběr nových zaměstnanců s využitím psychodiagnostických metod je velmi zodpovědný a náročný. Pracuje se zde s důvěrnými osobními informacemi. Proto je třeba k výběru kandidátů přistupovat ohleduplně slušně a poctivě. Rozhodnutí, zda přijmout či nepřijmout kandidáta ovlivňuje nejenom pracovní úspěšnost, ale i osudy lidí. Proto mne potěšilo, že při sběru informací pro tuto diplomovou práci všechny zkoumané společnosti zdůrazňovaly etický přístup k výběru zaměstnanců.

## Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, M. 2002. Řízení lidských zdrojů. 8.vyd. *Praha: Grada*, 2002. 370, 371, 389, 390, 391 s.

ISBN 80-247-0469-2

CRONBACH, JL. 1970. Essentials of psychological testing. 3rd ed. *New York : Harper & Row*, 1970. 103 p., 157p. International Edition

ČAKRT, M. 2002. Typologie osobnosti pro manažery. 1.vyd. *Praha : Management Press*, 2002. 19 s.

ISBN 80-85943-12-3

GUREVIČ, KM. 1985. Psychologická diagnostika problémy a výskumy. 1.vyd. *Bratislava :Psychologické a diagnostické testy národní podnik Bratislava*, 1985. 7, 34 s.

KOLMAN, L. 2004. Výběr zaměstnanců, Zkoušky, testy, rozhovory. 1.vyd. *Praha: Linde*, 2004. 31, 46, 48, 135, 153 s.

ISBN 80-86131-53-X

KOUBEK, J. 1997. Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 2.vyd. *Praha : Management Press*, 1997. 130 s.

ISBN 80-85943-51-4

KYRIANOVÁ, H., GRUBER, J. 2006. AC/DC Vyber si tým. 1.vyd. *Praha : Alfa Publishing*, s.r.o., 2006. 48 s.

ISBN 80-86851-29-X

KYRIANOVÁ, H., 2003. Assessment centrum v současné personální praxi. 1. vyd. *Praha : Testcentrum*, 2003. 8, 16,17, 18, 21, 73 s.

ISBN 80-86471-21-7

MIKŠÍK, O. 2001. Psychologická charakteristika osobnosti. 1.vyd. *Praha : Karolinum*, 2001. 45 s.

ISBN 80-246-0240-7

MONTAG, P. 2001. Assessment centre moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu. 1. vyd. *Praha : Pragoeduca*, 2002. 31,35, 37 s.

ISBN 80-7910-004-5

NAKONEČNÝ, M. 1977. Malá encyklopedie současné psychologie. 1. vyd. *Praha : Státní pedagogické nakladatelství*, 1977. 146 s.

NAKONEČNÝ, M. 1995. Psychologie osobnosti. 1.vyd. *Praha : Academia*, 1995. 146 s.

ISBN 80-200-0525-0

NAKONEČNÝ, M. 1997. Encyklopedie obecné psychologie. 2. vyd. *Praha : Academia*, 1997. 299, 352 s.

ISBN 80-200-0625-7

SIEWERT, H. 1999. Testy osobnosti 2. 1. vyd. *Praha : Ikar*, 1999. 77 s.

ISBN 80-7202-411-6

STANČÁK, A. 1982. Klinická psychodiagnostika. 1.vyd. *Bratislava : Psychologické a diadaktické testy n. p.*, 1982. 15 s.

STÝBLO, J. 1994. Jak vybírat spolupracovníky. 1.vyd. *Ostrava : Montanex*, 1994. 81 s.

ISBN 80-85780-06-2

SVOBODA, M. 1992. Metody psychologické diagnostiky dospělých. 1.vyd. *Praha : Capa*, 1992. 6, 7 s.

ISBN 80-7064-036-5

SVOBODA, M. 1999. Psychologická diagnostika dospělých. 2.vyd. *Praha : Portál*, 1999. 28, 29, 36 s.

ISBN 80-7178-32



ŠNÝDROVÁ, I. 2001. Základy psychologie. *Praha : Desk Top Publishing UK FF* 2001.

Celoživotní vzdělávání. Specializační distanční studium. Studijní text. 25 s.

Typologie osobnosti MBTI, (<http://www.fp.vslib.cz/kch/ms/mbti.htm>), 2007, 22.1.,

Hogrefe Testcentrum, (<http://www.testcentrum.cz/index.php?akcedir=testy&akce=lmi>), 2007, 25.1.

Psychodiagnostika, Informační servis pro psychology,  
[http://www.psychodiagnostika.sk/CZ/Katalog\\_popis.asp?kod=373&ZozArg=1&Kateg=1](http://www.psychodiagnostika.sk/CZ/Katalog_popis.asp?kod=373&ZozArg=1&Kateg=1),  
2007, 21.1.

Výběrová řízení a ASSESSMENT CENTRA,  
([http://www.hormed.cz/nabidka\\_detail.php?id=6](http://www.hormed.cz/nabidka_detail.php?id=6)), 2006, 27.12.

IQ testy, (<http://www.psychology.cz/iq.htm>), 2007, 28.3.

Higher E., Advisement, Placement and Retention  
(<http://www.collegeboard.com/highered/apr/aces/vhandbook/testvalid.html>), 2007, 13.3.

All Psych ONLINE, Research Methods, The Virtual Psychology Classroom,  
(<http://allpsych.com/researchmethods/validityreliability.html>), 2007, 16. 3.

STIMUL, Personální poradenství,  
(<http://www.stimul.cz/index.php?chosenPage=psychologicDiagnostic.htm>), 2007, 6.11.

## Bibliografie

- BALCAR, K. 1991. Úvod do studia psychologie osobnosti. 2. oprav. vyd. *Chrudim : Mach*, 1991.
- BUREŠ, Z. 1973. Psychologie práce a její užití. 2.vyd. *Praha : Práce*, 1973.
- ECO, U. 1997. Jak napsat diplomovou práci. 1.vyd. *Praha: Votobia*, 1997.  
ISBN 80-7198-173-7
- FOOT, M., HOOK, C. 2002. Personalistika. *Brno: Computer Press*, 2002.  
ISBN 80-7226-515-6
- HOSSIEP, R., PASCHEN, M. 2003. Bochumský osobnostní dotazník BIP, 1.vyd. *Praha: Testcentrum*, 2003.
- HRONÍK, F. 1999. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1.vyd. *Brno: Computer Press*, 1999.  
ISBN 80-7226-161-4
- HRONÍK, F. 2002. Poznejte své zaměstnance. 1.vyd. *Praha: Era*, 2002.  
ISBN 80-86517-20-9
- HYHLÍK, F., NAKONEČNÝ, M. 1973. Malá encyklopedie současné psychologie. 1.vyd. *Praha : Státní pedagogické nakladatelství*, 1973
- FERJENČÍK, J. 2000. – Úvod do metodologie psychologického výzkumu. 1.vyd. *Praha : Portál*, 2000  
ISBN 80-7178-367-6
- NAKONEČNÝ, M. 1995. Lexikon psychologie. 1.vyd. *Praha: Vodnář*, 1995.  
80-85255-74-X
- SMÉKAL, V. 2002. Pozvání do psychologie osobnosti, Člověk v zrcadle vědomí a jednání. 1. vyd. *Brno : Barrister & Principal*, 2002.

ISBN 80-85947-81-1

ŠTIKAŘ, J., RYMEŠ, M., RIEGER, K., HOSKOVEC, J. 2000 . Metody psychologie práce a organizace. 1.vyd. *Praha: Karolinum*, 2000.

ISBN 80-246-0048-X

ŠTIKAŘ, J., RYMEŠ, M., RIEGER, K., HOSKOVEC, J. 1996. Základy psychologie práce organizace. 1.vyd. *Praha: Karolinum*, 1996.

ISBN 80-7184-091-2

WEATHER, W. B., DAVIS, K. 1989. Lidský faktor a personální management. 1. vyd. *Praha : Victoria Publishing*, 1989.

ISBN 80-85605-04-X

Zákon 101/2000 Sb. O ochraně osobních údajů

## Seznam příloh

**Příloha A: Dotazník k Assessment centrům zasílaný firmám**

## Příloha A: Dotazník k Assessment centrům zasílaný firmám

Vážení respondenti,

jmenuji se **Barbora Sklenářová** a jsem studentkou 5. ročníku katedry andragogiky a personálního řízení Filozofické fakulty Univerzity Karlovy. Zpracovávám **diplomovou práci** na téma **Psychologická diagnostika ve výběrovém řízení**. Praktická část mé práce je orientována zejména Assessment centra v současné české personální praxi. Zaměřuji se na popis a srovnávání průběhu Assessment center a individuální psychologické diagnostiky. Dále se zaměřuji na.....

Chtěla bych Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který bude po vyhodnocení sloužit jako podklad pro moji diplomovou práci.

Zjištěné údaje budou použity pouze pro tento výzkum a v případě zájmu Vám relevantní část své práce obsahující všechny informace získané z tohoto dotazníku ráda emailem zašlu.

Uvítám, když k odpovědím na otázky připojíte i svůj vlastní názor. Svě odpovědi prosím očísľujte.

**Za vyplnění dotazníku předem děkuji.**

1. Představte prosím stručně svoji společnost s uvedením oboru podnikání.
2. Jaké metody výběru nových zaměstnanců se Vám osvědčily a proč?
3. Jak dlouhá je Vaše zkušenost s Assessment centry (dále též AC) a případně i s individuální psychologickou diagnostikou?

Kdo je realizátorem AC ve Vaší společnosti? Jak tuto práci hodnotíte?

4. Jaké podle Vás přináší Assessment centrum jakožto moderní diagnostická metoda výběru pracovníků výhody a nevýhody společností, které AC realizují v porovnání s jinými společnostmi.
5. Jaké je ve Vaší společnosti organizační zajištění celé akce?
6. Jakým způsobem zaznamenáváte informace o kandidátech v průběhu AC?
7. Jak je dlouhá příprava a následná realizace AC ? Jaké jsou u Vás termíny realizace?  
Popište prosím tento proces krok po kroku.
8. Pro obsazení jakých pozic využíváte AC ? Jaká jsou pro jednotlivé pozice výběrová kritéria? Jak probíhá předvýběr kandidátů pro jednotlivé pozice?
9. Jakých metod při realizaci AC používáte?

10. Jak hodnotíte AC ve vaší společnosti? Myslíte si, že by mohly být příprava, realizace, vyhodnocení a výstupy AC v něčem jiné oproti jiným společnostem realizujícím AC na stejné nebo obdobné pozice?
11. Kolik hodnotitelů a jakých profesí se ve Vaší firmě AC účastní?
12. Jak u Vás probíhá/ probíhalo školení případně tréninky hodnotitelů? Jaké jsou jejich zkušenosti s Assessment centry?
13. Jak u Vás probíhá porada hodnotitelů?
14. Jakých chyb by se podle vás měli hodnotitelé vyvarovat?
15. Popište prosím stručně formu výstupů z Assessment center. Co přesně Vaše výstupy hodnotí?
16. Jakým způsobem poskytujete účastníkům zpětnou vazbu?
17. Setkal/a jste se někdy ve své praxi s neetickým přístupem k práci v souvislosti s AC?
18. S čím pozitivním jste se naopak setkal/a? Inspiroval Vás v tomto směru někdo?

Poznámka: Původní dotazník zasílaný jednotlivým společnostem měl pod každou otázkou volný prostor pro vyplnění, zde z důvodu lepší přehlednosti jsou otázky řazeny hned za sebou.

