

# Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců

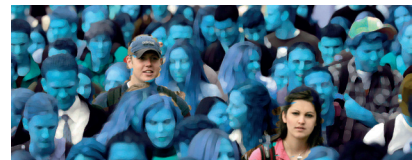
Martin Seidl



Univerzita Palackého  
v Olomouci  
Filozofická fakulta

# Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců

**Martin Seitl**



Olomouc 2015

Oponenti: doc. PhDr. Zdeněk Vtípil, CSc.  
doc. PhDr. Milan Rymeš, CSc.



Publikace vznikla v rámci projektu  
Modularizace manažerského a psychologického vzdělávání na Univerzitě Palackého  
v Olomouci cestou inovace a propojení ekonomických a psychologických studijních  
programů, reg. č. CZ.1.07/2.2.00/28.0138.

1. vydání

© Martin Seidl, 2015

© Univerzita Palackého v Olomouci, 2015

Neoprávněné užití tohoto díla je porušením autorských práv a může zakládat  
občanskoprávní, správněprávní, popř. trestněprávní odpovědnost.

ISBN 978-80-244-4513-7

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Proměny zájmu o uplatnění psychodiagnostických metod pro výběr zaměstnanců</b>	<b>6</b>
	2.1 Období rozvoje testové psychodiagnostiky pro výběr zaměstnanců	6
	2.2 Temné období	6
	2.3 Renesance	7
	2.4 Současný směr vývoje	8
<b>3</b>	<b>Vymezení testových psychodiagnostických metod pro výběr zaměstnanců</b>	<b>9</b>
	3.1 Účel psychodiagnostických metod ve výběru zaměstnanců	10
	3.2 Role psychodiagnostických metod ve výběru zaměstnanců	11
	3.3 Dělení psychodiagnostických metod pro výběr zaměstnanců	13
	3.4 Současné užití psychodiagnostických metod pro výběr zaměstnanců v ČR a zahraničí	18
	3.5 Kritika psychodiagnostických metod pro výběr zaměstnanců	21
<b>4</b>	<b>Obecná východiska použití psychodiagnostických metod při výběru zaměstnanců</b>	<b>23</b>
	4.1 Poznávání osobnosti zaměstnance	23
	4.2 Prediktor a kritérium úspěšnosti	25
	4.2.1 Kritérium úspěšnosti	25
	4.2.2 Prediktor	26
	4.3 Obecné možnosti predikce úspěchu v zaměstnání	29
	4.4 Studie návratnosti	35
	4.5 Limity prediktorů	37
<b>5</b>	<b>Požadavky na metody pro výběr zaměstnanců a jejich užití</b>	<b>40</b>
	5.1 Riziková kritéria pro výběr metod	40
	5.2 Doporučená kritéria pro výběr metod	41
	5.3 Zaměření metod a požadavky na uživatele metod	41
	5.4 Hodnocení metod	43
	5.5 Reliabilita	44
	5.6 Validita	45
	5.7 Normy	46
	5.8 Diagnostická baterie a její začlenění do procesu výběru	48
	5.9 Výstupní zpráva a její jazyk	49
<b>6</b>	<b>Specifika užití psychodiagnostických metod pro výběr zaměstnanců</b>	<b>52</b>
	6.1 Sociální desirabilita	52
	6.2 Ohrožení know-how	54
	6.3 On-line testování	54
	6.4 Adaptivní testování	56

<b>7</b>	<b>Etika užití psychodiagnostických metod</b>	<b>58</b>
	7.1 Etická pravidla pro použití testových psychodiagnostických metod	58
	7.2 Otázka zjevné validity	59
<b>8</b>	<b>Přehled metod</b>	<b>60</b>
	8.1 Forma administrace	60
	8.2 Způsob administrace	61
	8.3 Testy inteligence	62
	8.4 Testy specifických kognitivních funkcí	70
	8.5 Osobnostní dotazníky	88
	8.6 Projektivní metody	109
	8.7 Objektivní testy osobnosti	114
	8.8 Testy integrity	117
	8.9 Testy situačního úsudku a testy kompetencí	119
	8.10 Seznam metod	123
<b>9</b>	<b>Seznam literatury a zdrojů</b>	<b>126</b>

# 1 Úvod

Užití testových psychodiagnostických metod má v různých specializacích oboru svá specifika. Základní rozdíl je ve skupině užívaných metod, protože přes určité množství univerzálních metod si každá specializace vytváří okruh metod, které nejlépe odpovídají na její frekventované zakázky nebo typu klientů, u nichž jsou užívány. Nemalé rozdíly mezi psychodiagnostikou jednotlivých specializací způsobuje také odlišné zaměření psychologů, osoba zákazníka, forma výstupní zprávy a částečně odlišná etická dilemata. V psychologii práce se navíc objevuje značná poptávka po metodách, které mohou být užity i bez psychologického vzdělání. Stejně jako v jiných oborech i zde platí, že na poptávku dříve či později reaguje nabídka.

Možnost užít psychodiagnostické metody bez psychologického vzdělání, nadto téměř výhradně v on-line verzi, zásadním způsobem za uplynulých 20 let rozšířila český trh, ve kterém se z oborově úzce profilovaného know-how stává běžný produkt. Některé metody jsou zákazníkům z řad personálních agentur, velkých zaměstnavatelů nebo i jednotlivců distribuovány po absolvování kurzu nebo v podobě, kdy zákazník vidí pouze podnětový materiál a následně až výstupní zprávu. V takto širokém trhu se však přirozeně vyvíjí také intenzivní marketing, tlak na cenu a rychlost. Vývoj, který probíhal v USA a západní Evropě souběžně s celkovým vývojem psychodiagnostiky, je u nás doháněn ve zrychleném tempu, kdy vývoj některých prvků (množství, určení cílové skupiny, marketing atd.) předbíhá vývoj jiných (dostupnost informací, psychometrická kvalita metod hodnocení metod atd.).

Nyní se na trhu vyskytují metody vyžadující pro své užití psychologické vzdělání i metody, které jej nevyžadují, přičemž úroveň metod, zejména ve druhé skupině, není vždy odpovídající. Zákazníci nakupují metody, o nichž věří, že jsou založeny na ověřené teorii a že konstrukce metody byla provedena a ověřena správně. V některých případech však úroveň marketingu a výhodná cena převyšují prodávaný produkt. V některých případech je zcela bezcenný a spolehlivost jím poskytnutých výsledků odpovídá náhodě.

Následující materiál je určen studentům psychologie a dalších oborů, kteří se profilují v oblasti řízení lidských zdrojů a v budoucnu pravděpodobně budou uživateli psychodiagnostických metod pro výběr zaměstnanců a zákazníky jejich vydavatelů či distributorů. Cílem publikace je poskytnout ucelený přehled informací o aktuálních specifikách psychologické diagnostiky pro výběr zaměstnanců, stejně jako přehled dostupných metod a jejich charakteristik. Přehled by měl svým uživatelům usnadnit orientaci na současném trhu a poskytnout kompetence pro efektivní výběr metod, stejně jako jejich adekvátní aplikaci s ohledem na konkrétní situaci výběru zaměstnanců. Současně je cílem textu upozornit na podstatné zdroje informací, ze kterých mohou uživatelé metod dále čerpat k hlubšímu porozumění problematice. Předpokladem pro pochopení textu jsou alespoň základní znalosti z psychologie, metodologie a psychodiagnostiky, protože těmto základům se text nevěnuje.

## 2 Proměny zájmu o uplatnění psychodiagnostických metod pro výběr zaměstnanců

Historie aplikace psychodiagnostických metod ve výběru zaměstnanců je dlouhá téměř jako historie psychodiagnostických metod sama. Hlavní příčinou je výrazně starší poznání, že vedle znalostí a praktických dovedností ovlivňují úspěšné zvládnutí různých typů činností psychické schopnosti a osobnostní charakteristiky, ve kterých se jednotlivci liší. Stručný přehled vývoje metod vhodných pro výběr zaměstnanců uvádějí Barrick a Mount (2012), které doplňují o další prameny.

S prvním osobnostním inventářem se setkáváme na počátku první světové války pod názvem Woodworth Personal Data Sheet, jehož účelem bylo identifikovat mezi armádními rekruty jedince, kteří snadno podléhají stresu. Během války pak došlo k rozvoji a široké aplikaci testů schopností Army alfa a Army beta v americké armádě (Svoboda, 1999).

### 2.1 Období rozvoje testové psychodiagnostiky pro výběr zaměstnanců

6

Zlatým obdobím rozvoje psychodiagnostických metod pro výběr zaměstnanců bylo období mezi světovými válkami a období druhé světové války. Zdroje pro tento rozvoj můžeme hledat jak ve vojenské psychologii, tak v rozšíření a uplatnění teorie Fredericka Winslowa Taylora o vědeckém řízení organizací (Principles of Scientific Management). Taylorova teorie výrazně posílila zájem o osobnost i inteligenci coby prediktorů pracovního chování. Rozvinulo se mnoho testů schopností, především jednodimenzionálních testů inteligence, které postupně vedly ke vzniku prvních komplexních testů schopností, jako je Wechsler-Bellevue (Svoboda, 1999). Podobně v oblasti osobnostních dotazníků vzniklo ve 20. letech několik jednoduchých metod, jejichž výzkum a vývoj vedl ve 40. letech k první verzi MMPI, který byl několikrát využit i při výběru zaměstnanců (byť neadekvátně). Popularitě se těšily v meziválečném období také projektivní metody, a to zejména Rorschachova metoda (Seitl & Vtípil, 2013), k níž se později přidal i Tematický apercepční test. Popularita projektivních metod ve výběru zaměstnanců pak přetrvávala až do konce 50. let. Kromě zpráv o úspěšném použití metody (Rieger, 1949) byl vyvinut i specifický skórovací systém (Piotrowski & Rock, 1963). Celkově pak 50. léta znamenala vyvrcholení zájmu o psychodiagnostiku při výběru, kdy z třetiny amerických firem používajících psychodiagnostické metody v roce 1952 došlo k nárůstu až na 60 % firem v roce 1954 (Barrick & Mount, 2012).

### 2.2 Temné období

V 50. letech ale souběžně přichází vlna kritiky psychodiagnostických metod založená na ověřování jejich psychometrických charakteristik v oblasti validity, reliability, relevance norem apod. Za rozhodující práci je považován kritický přehled Guiona a Gottiera (1965), který vedl k závěrům o minimální užitečnosti psychodiagnostických metod pro výběr zaměstnanců. S ohledem na skutečnost, že velká

část dosud užívaných metod byla založena především na své klinické užitečnosti, mistrovství jednotlivých psychologů a psychoanalytických konceptech orientovaných na jednotlivce, výsledky ověřovacích studií nepřinesly pozitivní zjištění o obecné platnosti psychodiagnostických metod a jejich přidané hodnotě. Zdrojem kritiky byly mimo jiné sílící pozitivistické požadavky na vědu, výzkum i jeho výstupy v sociálních vědách. Ve světle pozitivistických nároků na opakovatelnost se stejným výsledkem nebo prediktivní validitu neuspěly především osobnostní dotazníky a projektivní metody. Odklon od osobnostní diagnostiky a jejího vývoje přinesl také zákon vydaný ve Spojených státech v roce 1964. Jeho nejasný výklad vystavoval psychology používající dotazníky a projektivní metody při výběru zaměstnanců žalobám. Svoji platnost prokázaly v té době ze všech užívaných metod v největší míře testy schopností, u kterých sice také došlo ke snížení frekvence používání, ale zdaleka ne tak jako v případě dalších dvou skupin metod. Období od 50. po 80. léta je také někdy nazýváno temným obdobím diagnostiky osobnosti v psychologii práce.

Temné období mělo však v konečném důsledku pozitivní vliv na vývoj kvalitní psychodiagnostiky pro výběr zaměstnanců ve dvou klíčových směrech. V oblasti měření schopností pokračoval výzkum zaměřený na vztah obecné inteligence (g faktor nebo také General Mental Ability – GMA) a specifických schopností, který byl zprvu nejasný. Došlo také k rozlišení fluidní (vrozené) a krystalické (získané) inteligence. Výzkum postupně přinesl dosud nejucelenější závěry o existenci hierarchie tří stupňů schopností, kdy na prvním stupni jsou zcela specifické schopnosti, na druhém stupni obecnější faktory, jako je paměť, vizuální percepce apod., a na třetím stupni je pak GMA (Ones, Dilchert, & Viswesvaran, 2012). Výsledky výzkumů také významně rozšířily poznání o podstatě fluidní inteligence, která má výrazně blíže ke GMA než jakékoliv jednotlivé specifické schopnosti. Druhý směr vývoje, věnovaný osobnostním dotazníkům a měření osobnostních rysů, byl komplikovanější, protože vyžadoval celkovou změnu koncepce. Obnovení zájmu o poznávání osobnostních rysů překvapivě přinesl přístup, který v psychologii nebyl nový, ale rozvíjel se již od 30. let 20. století. Pětifaktorový model založený na lexikálních studiích a faktorové analýze byl po řadě studií na začátku 80. let označen za stabilní, výstižný a zcela reprezentující strukturu vlastností osobnosti (Hřebíčková, 2011). Z tisíců přídavných jmen označujících odlišnosti v osobnosti, které byly často i různě definovány, se vynořila skupina rysů, které se seskupovaly do pěti hlavních faktorů s jasnou definicí a měřitelností. Po prvním vydání inventáře NEO v roce 1985 (Hřebíčková, 2011) pak platnost modelu úspěšně potvrzovaly i další výzkumy jeho tvůrců, srovnávající výsledky pětifaktorového modelu s výsledky měření podle dalších modelů (např. McCrae & Costa Jr., 1989). Kromě potvrzení souvislosti mezi pracovním chováním a některými rysy (zejména svědomistostí, neuroticismem a extravertzí) výzkumy dále prokázaly, že osobnostní rysy mají blízký vztah k vnitřní motivaci nutné pro pracovní výkon. Cesta ke znovuoobjevení diagnostiky osobnostních rysů a testové diagnostiky pro výběr zaměstnanců byla znovu otevřena.

## 2.3 Renesance

Na začátku 90. let se popularita psychodiagnostických metod začíná opět posilovat. Napomohla tomu široká akceptace pětifaktorového modelu, na jehož základě začaly vznikat kromě NEO i další metody. Současně byly zdokonaleny postupy



metaanalýzy, poskytující širší a spolehlivější údaje o užitečnosti metod (Barrick & Mount, 2012). Samozřejmě ani pětifaktorový model neušel záhy své kritice, která zpochybnila závěrečný počet pěti faktorů a částečně i jejich skladbu. Rozsáhlá výzkumná práce autorů NEO Paula Costy a Roberta McCraeho byla ale schopna reagovat na značnou část kritiky výzkumnými daty, která vedla ke vzniku dotazníku NEO-PI-R. Jeho vznik podpořil vliv modelu ve výběru zaměstnanců, stejně jako další výzkumy, odhalující širší možnosti aplikace pětifaktorového modelu kombinací různých škál vedoucí k přesnějšímu popisu charakteristik jedince (Piedmont, 1998). Ke konci 90. let začíná zesilovat pronikání moderních technologií do psychologické diagnostiky. Nejprve šlo o administraci metod na osobních počítačích, ale velmi záhy už byly metody administrovány on-line, čímž se zásadně změnilo prostředí vývoje a prodeje. V úvodním stadiu vývoje byla patrná snaha převést metody z verze tužka-papír do elektronické podoby tak, aby se převedené metody co nejvíce shodovaly se svou předlohou. Později začaly již přímo v elektronické podobě vznikat metody nové s charakteristikami, které u verze tužka-papír možné nejsou (např. adaptivní testování nebo neuronové sítě). V novém tisíciletí se začínají objevovat i náznaky renesance uplatnění projektivních metod při výběru zaměstnanců. Posun je možné vysledovat na vyšším počtu publikovaných článků k tématu v posledních letech (např. Weiss, 2002; de Villemor-Amaral, 2007; Del Giudice, 2010; Seitl & Vtípil, 2013).

Souběžně s posilováním zájmu o uplatnění psychodiagnostiky při výběru zaměstnanců ale samozřejmě posiluje i kritika (Barrick & Mount, 2012). Cíl nachází v mnohosti nových metod s často nejasným pozadím a původem, ale i v renomovaných modelech, on-line testování apod. Lze opět očekávat, že nová vlna kritiky přinese nové posílení úrovně metod.

## 2.4 Současný směr vývoje

V nastíněném oborovém vývoji metod je nutné poukázat na tři významné posuny:

1. **Posun od negativního (vylučujícího) k pozitivnímu (potvrzujícímu) hodnocení výsledků.** Psychodiagnostika při výběru zaměstnanců se nyní mnohem více zaměřuje na to, čím uchazeč disponuje, než na to, co mu chybí. Psychologové se soustředí na zdroje uchazečů, nikoli na jejich deficity. Zde spatřují zásadní odlišnost od hodnocení při diagnostice v klinické psychologii.
2. **Posun od orientace na práci k orientaci na člověka.** Při použití psychodiagnostiky u výběrových řízení je věnována menší pozornost požadavkům konkrétního pracovního místa a souladu uchazeče s těmito požadavky. Větší pozornost je věnována schopnostem, motivaci a zdrojům uchazeče, jejichž prostřednictvím může přinést do organizace něco nového, užitečného.
3. **Posun od interpretace k popisu.** Při vyhodnocení psychodiagnostiky je důraz mnohem více kladen na popis současného a budoucího chování než na vysvětlení jeho příčin. Posun, ve kterém vnímám pozitiva i negativa, je důsledkem temného období. Ve prospěch evidence based přístupu byly upřednostněny modely nezávislé na klasických psychologických teoriích, přestože některé z původních výkladových rámců je možné považovat za funkční. Příkladem je interpersonální diagnostika založená na díle H. S. Sullivana a T. Learyho (viz např. Sullivan, 2006; Leary, 2004). Príslovečně tak došlo k vylití vaničky i s dítětem.

### 3 Vymezení testových psychodiagnostických metod pro výběr zaměstnanců

Bez ohledu na to, zda je organizace nadnárodní korporací nebo místní dílnou, není pochyb o tom, že její úspěch bude z velké části založen na kvalitě jejích zaměstnanců. Prvním a klíčovým faktorem ovlivňujícím kvalitu zaměstnanců je jejich nábor a výběr, a proto není překvapením, že velké množství organizací věnuje značnou pozornost jednomu i druhému. Zatímco u náboru je sofistikovanost strategií zaměřena především na uchazeče z vnějšku (Breaugh, 2012), strategie výběru se obvykle zaměřují jak na externí výběr nových zaměstnanců, tak na interní rozvoj při obsazování náročnějších pozic stávajícími zaměstnanci organizace (McPhail & Jeanneret, 2012).

#### Soulad uchazeče s hledaným profilem

Výběrové strategie zahrnují řadu metod, jejichž cílem je vybrat mezi uchazeči získanými z náboru toho nejhodnějšího pro obsazovanou pozici. Záměrně je uvedeno „nejvhodnějšího“ namísto „nejlepšího“. Druhý pojem snadno obrací pozornost pouze k výkonovým souvislostem, které nejsou jediným předpokladem úspěšnosti zaměstnance na jeho pozici. V základu se výběrové strategie zaměřují na:

1. soulad uchazeče s pozicí nebo rolí,
2. soulad uchazeče s leaderem,
3. soulad uchazeče s týmem,
4. soulad uchazeče s organizací,
5. soulad uchazeče s prostředím.

Obecně pak platí, že pro ověření výše uvedených souladů uchazeče s hledaným profilem je třeba věnovat pozornost kvalifikaci, praktickým dovednostem a psychologickým vlastnostem. U některých fyzicky exponovaných pozic se dále přidává tělesná a zdravotní způsobilost (Kuruc, 1976).

#### Vymezení metod výběru v ČR

Metody užívané k ověření kvalifikace, dovedností a psychologických vlastností jsou však při konkrétní práci označovány s ohledem na psychologii různě. Nejednotnost je patrná i v českém prostředí, kde je tradičně uváděn trychtýřový přístup a čtyři pilíře metod: biografická data, testy, rozhovor a reference (Hroník, 2007). Podle složitosti a nákladnosti jsou rozděleny jednotlivé metody čtyř pilířů do kol skupinové a individuální administrace bez ohledu na jejich souvislost s psychodiagnostikou. Pojmy „psychologické“ nebo „psychodiagnostika“ jsou používány obvykle jen ve spojení s psychodiagnostickými testy. U výběrového pohovoru je sice zdůrazňována kvalifikace tazatelů a jako člen komise je uváděn psycholog, rozhovor při výběru zaměstnanců však není přímo řazen mezi psychologické metody (Hroník, 2007). Obsah kvalitně vedeného výběrového pohovoru ale odpovídá rozhovoru řazenému mezi klinické diagnostické metody, jak je uvádí Svoboda (1999). Tomu odpovídá i přístup prezentovaný Štikarem, Rymešem, Riegelem a Hoskovcem (2003). Autoři řadí mezi psychologické instrumenty také analýzu biografických údajů, rozbor pracovní kariéry či rozhovor, které spolu s testovými metodami vytvářejí celek pro posouzení psychologické pracovní způsobilosti.

## Vymezení metod výběru v zahraničí

V západní Evropě je častý přístup blízký stanovisku posledních jmenovaných autorů. Zařazuje metody výběru do tzv. individuálního posouzení uchazeče, které je procesem zjišťování nebo měření uchazečových znalostí, schopností, dovedností a osobnostního stylu. Cílem je zhodnocení charakteristik a chování, které jsou předpokladem úspěšného pracovního výkonu (McPhail & Jeanneret, 2012). Skupinové nebo individuální uspořádání zde není řešeno, protože na práci s uchazečem je vždy pohlíženo jako na práci s jednotlivcem. Do individuálního posouzení uchazeče je pak jako do užší kategorie zařazeno individuální psychologické posouzení, jehož hlavním účelem je deskriptivní a integrační práce při posouzení osobnostních dimenzí, kapacity řešit problémy, interpersonálních a manažerských stylů, zájmů, hodnot a motivace (McPhail & Jeanneret, 2012). Součástí individuálního psychologického posouzení jsou následující metody:

- a) testy schopností,
- b) metody pro zjišťování zájmů,
- c) metody pro zjišťování osobnostních charakteristik,
- d) hraní rolí a případové studie,
- e) výběrový pohovor,
- f) sebehodnocení,
- g) metody zaměřené na zjišťování informací z vnějších zdrojů.

10

S ohledem na rozsáhlost problematiky je hlavní část textu této publikace zaměřena na body a)–c), přestože se dotkneme i bodů ostatních. V tomto ohledu je ještě nutné vymezení termínu „psychodiagnostické metody“, který je užíván v psychologické diagnostice v širším slova smyslu. Jak vyplývá z bodů a)–c), pro účely dalšího textu jsou psychodiagnostické metody považovány za synonymum tzv. testových psychodiagnostických metod, byť se jedná pouze o výsek z celé skupiny psychodiagnostických metod.

### 3.1 Účel psychodiagnostických metod ve výběru zaměstnanců

Účelem výběrového řízení je vybrat nejvhodnějšího uchazeče pro obsazovanou pozici, případně pro organizaci jako takovou. Zařazení nebo nezařazení psychodiagnostických nástrojů mezi výběrové metody je pak otázkou přesvědčení, že ke správnému rozhodnutí přispějí či nepřispějí. Přitom je současně posuzováno, jestli bude jejich přínos natolik velký (kvalita), že vyváží negativa: náklady, čas. Jinými slovy, hovoříme o efektivních či účelných metodách. Z pohledu uživatele je efektivní metoda současně dobrou metodou, protože vhodně reaguje na jeho potřeby.

U dobrých metod se obecně předpokládá, že budou (Armstrong, 2007):

- a) dobře rozlišovat mezi jedinci;
- b) standardizované na populaci, vůči které je smysluplné srovnávat uchazeče;
- c) spolehlivé (reliabilní), a budou tedy měřit vždy to stejné;
- d) validní, tedy zjišťují to, co zjišťovat mají.

Výše uvedeným bodům se věnuji v kapitole 5 Požadavky na metody pro výběr zaměstnanců a jejich užití. Je však nutné uvést, že čtyři uvedené body zdaleka

nevystihují podmínky, za kterých je metoda efektivní a dobrá. Aby mohla metoda naplněním svého účelu přispět k účelu celého výběrového řízení, je nutné aby:

- e) byla nastavena reálná očekávání od metody;
- f) byla zvolena vhodná metoda podle konkrétních požadavků situace;
- g) byla metoda správně použita (zařazena do výběrového procesu);
- h) byla metoda vyhodnocena (na straně specialisty) a interpretována (na straně výběrového komise) ve směru svých možností kvalifikovaným personálem.

Jak je patrné z 8 uvedených bodů, volba účelné psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců není otázkou reakce na přívětivý marketing nebo otázkou módní vlny. Na druhou stranu není adekvátní rozhodnutí o zařazení psychodiagnostiky a o volbě vhodných metod neřešitelnou otázkou. Je nutné jí pouze věnovat pozornost. Výše popsané body a)–h) lze považovat za 8 předpokladů účelnosti psychodiagnostických metod při výběru zaměstnanců. V případě zařazení psychodiagnostiky mezi metody výběru bez zřetele k předpokladům účelnosti je vysoce pravděpodobné jejich selhání a na něj navazující, v tomto případě zcela oprávněná, kritika.

## 3.2 Role psychodiagnostických metod ve výběru zaměstnanců

Účel výběrového řízení je naplňován prostřednictvím ověřování nebo predikce kritérií úspěšnosti (viz dále prediktor a kritérium úspěšnosti). Kritéria úspěšnosti jsou obvykle konkretizací kvalifikace, dovedností a psychických vlastností ve vztahu k požadavkům specifické pozice. K ověřování a predikci kritérií jsou používány metody výběrového řízení, jak jsou výše popsány pod individuálním posouzením uchazeče. Žádná z metod sama o sobě však není dostatečně spolehlivá na to, aby mohla být použita k rozhodnutí o nejvhodnějším uchazeči samostatně. Zjednodušeně platí, že čím více metod k ověření kritérií použijeme, tím kvalifikovanější bude rozhodnutí o vhodném uchazeči.

Při kombinaci metod výběru je ale zásadní dodržet pravidla efektivity (poměr času, nákladů a kvality) i etické požadavky. Příliš malý počet metod způsobí, že rozhodnutí o vhodnosti bude ve značném rozsahu dílem náhody. Příliš velký počet metod bude neefektivní a vychýlí etické požadavky na vztah mezi uchazečem a zaměstnavatelem v neprospěch uchazeče.

Metody výběru je proto nutné sestavit tak, aby byla ověřena všechna definovaná kritéria alespoň jednou z metod a část kritérií byla ověřena i více metodami, a to z různých úhlů pohledu. V tomto smyslu jsou populární tzv. 4 pilíře výběrového řízení (Hroník, 2007):

1. Zhodnocení osobních dokumentů.
2. Znalostní a psychodiagnostické testy.
3. Výběrový pohovor.
4. Zhodnocení referencí.

Každý z pilířů, obsahující skupinu metod, umožňuje zhodnotit jiné spektrum kritérií a současně pro část kritérií je možné získat informace z různých úhlů pohledu za všechny metody. Hroník (2007) uvádí pilíře v kontextu postupné efektivní redukce počtu uchazečů až k volbě nejvhodnějšího z nich. Byť autor rozděluje metody na nástroje pozitivního a negativního výběru, což neodpovídá součas-

ným trendům, vystihuje model jedinečným způsobem roli jednotlivých metod výběru. Rovnocennou roli metod lze prezentovat také na obrázku níže:

Obrázek č. 1



Kromě výzkumných účelů nemá smysl posuzovat jednotlivé metody výběrového řízení samostatně, protože každá metoda sama o sobě je nedostačující. Lze konstatovat, že každá z metod může přinést primární data k určité skupině kritérií a k dalším skupinám může poskytnout data doplňková. Skutečně funkční může být pouze celek, a to za předpokladu, že ke všem metodám je přistoupeno profesionálně.

**Psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců jsou součástí celkového souboru metod výběru. Přinášejí data, která není možné zcela nahradit z jiného zdroje, a současně nejsou schopny nahradit data z jiných zdrojů. Účelné jsou jako součást celku, ve kterém se jejich význam liší podle typu obsazované pozice.**

Testové psychodiagnostické metody přinášejí data pro ověření psychických vlastností uchazečů. Doplňkový význam mají mezi ostatními metodami v případě výběru na řadové pozice dělnické, referentské či specializační. Zvláštní význam mají pak dle Štikara, Ryměše, Riegela a Hoskovce (2003) u pozic, které jsou mimořádně náročné (například manažerských), pozic se specifickými požadavky (například u pozic kladoucích nároky na interpersonální charakteristiky uchazeče) nebo u pozic, kde může selhání znamenat ohrožení lidských životů či vysokou finanční ztrátu. U řady pozic z poslední jmenované skupiny vyžaduje zařazení psychodiagnostických metod mezi výběrové metody zákon či vyhláška. Náleží

sem například pozice profesionálních řidičů, strojvedoucích či výpravčích drah, pilotů, řidičích letového provozu, příslušníků Policie ČR nebo příslušníků Armády ČR. Uplatnění psychodiagnostických metod ve výběru zaměstnanců označujeme jako posuzování psychické pracovní způsobilosti.

Psychické vlastnosti ověřované prostřednictvím testových psychodiagnostických metod lze pak rozdělit do tří skupin:

1. Vlastnosti vyžadované napříč všemi pracovními pozicemi (například určitá míra intelektu, paměti, pozornosti, energetičnost či svědomitost).
2. Vlastnosti vyžadované na základě činností vykonávaných na specifické pozici (například numerická inteligence, reakční čas či extraverteze nebo přívětivost).
3. Vlastnosti vyžadované jako prostředek k vytvoření vztahu (například hodnoty, aspirace či motivace).

Jednotlivé skupiny psychických vlastností mají také obecný vztah k pracovnímu výkonu (Štikar, Rymes, Riegel, & Hoskovec, 2003), byť míra vztahu se mezi skupinami liší.

Pro zjišťování úrovně psychických vlastností za účelem ověření či predikce kritérií úspěšnosti volíme z řady testových psychodiagnostických metod, které sestavujeme do tzv. testové baterie. Pro snadnější a rychlejší orientaci jsou metody rozděleny do kategorií, které představuje následující kapitola.

### 3.3 Dělení psychodiagnostických metod pro výběr zaměstnanců

Klasifikace psychodiagnostických metod je možná podle různých kritérií a v literatuře lze najít stejnou metodu zařazenou v různých skupinách podle toho, k jakému kritériu dělení autoři inklinovali. Mezi hlavní kritéria dělení řadíme:

- a) konstrukční charakteristiky metod,
- b) charakteristiky vlastností osobnosti, na které jsou metody zaměřeny,
- c) kulturní odlišnosti a preference.

Uvedu nejprve několik příkladů dělení a následně představím dělení aplikované v tomto studijním materiálu s podrobnějšími informacemi k jednotlivým kategoriím.

#### Příklady dělení testových psychodiagnostických metod

U zahraničních autorů lze najít méně časté dělení do čtyř kategorií (O'Meara & Petzall, 2013):

- Inventáře a dotazníky pro rysy osobnosti.
- Testy pro kognitivní kapacitu a schopnosti.
- Grafologie.
- Testy situačního úsudku.

První dvě kategorie obsahují metody nejčastěji používané, a proto se s nimi setkáváme i v dalších děleních. Třetí kategorie je však značně kulturně specifická, protože grafologie je jako metoda výběru používána v hojnějším měřítku pouze ve Francii (Clark, 1993; Shackleton & Newell, 1994). V České republice lze řadit

grafologii mezi projektivní metody. Dle stanoviska České společnosti pro Rorschacha a projektivní metody je grafologie podle současných systémů pro administraci, vyhodnocení a interpretaci metodou nevědeckou. Metody v kategorii Testy situačního úsudku jsou pak velmi ojedinělé, i když své zástupce v ČR mají.

Zcela odlišný přístup je představen v autoritativní publikaci Handbook of Employee Selection, který dělí metody podle vlastností jedince do následujících skupin (Chan & Hough, 2010):

- Metody pro kognitivní schopnosti.
- Testy pro měření fyzického výkonu.
- Metody pro rysy osobnosti.
- Metody pro hodnoty, kognitivní styly a motivaci.
- Metody pro praktickou, emoční a sociální inteligenci.

Jednotlivé kategorie obsahují všechny metody individuálního posouzení uchazeče, ať už jsou nebo nejsou v pojetí této publikace považovány za psychodiagnostické. Přestože si dělení klade za cíl obsažení celého spektra metod užívaných při výběrovém řízení, některé metody užívané u nás i v zahraničí v něm zahrnuté nejsou.

Další dělení metod pro výběr zaměstnanců předkládá Edenborough (2005):

- Osobnostní dotazníky.
- Projektivní techniky.
- Testy schopností.
- Dotazníky zájmů.
- Dotazníky motivace.
- Testy integrity.

Autor předkládá dělení, které se do značné míry překrývá s dělením užívaným nejčastěji v českých podmínkách. Stejně jako v předcházejícím dělení je ale možné identifikovat odlišnost charakteristickou pro západní Evropu. Dotazníky věnované zájmům a motivaci jsou odděleny od osobnostních dotazníků.

### **Klasifikace testových psychodiagnostických metod pro výběr zaměstnanců**

Dělení, které předkládám v tomto textu, vychází z tradičních českých dělení, byť s určitými obměnami, které vyplývají ze specifík oboru a aktuálního vývoje. Základ klasifikace spočívá v obecném rozdělení psychodiagnostických metod, jak jej předkládá Svoboda (1999). Metody jsou rozděleny na klinické, testové a přístrojové. Do první kategorie náleží pozorování, rozhovor, anamnéza a analýza spontánních produktů. Druhá kategorie obsahuje výkonové testy a testy osobnosti. Poslední je pak tvořena metodami vyžadujícími pro administraci specializované vybavení (Svoboda, 1999). Jak jsem uvedl v předcházejícím textu, předmětem zde uvedených metod je pouze skupina metod, které Svoboda označuje jako testové. Uvedené dělení přejímá Hroník (2007) i s navazujícím podrobnějším členěním.

S ohledem na metody psychologie jako oboru je uvedené dělení sjednocující a přináší srozumitelnou strukturu pro orientaci mezi značným množstvím metod. U metod užívaných při výběru zaměstnanců jsem ale přesvědčen, že může být přínosná částečná obměna. Předně v dělení nejsou obsaženy kategorie metod užívané v zahraničí, které postupně získávají své místo i v ČR. Přístrojové metody považuji také za součást jednotlivých kategorií, jak je uvádí Hroník (2007),

protože kritériem dělení je zaměření na jednotlivé psychické vlastnosti, nikoliv na konstrukční charakteristiky metod. Na základě výše uvedeného předkládám následující dělení:

Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců:

### I. Výkonové metody

- a) Testy inteligence
- b) Testy specifických kognitivních funkcí

### II. Testy osobnosti

- a) Osobnostní dotazníky
- b) Projektivní metody
- c) Objektivní testy osobnosti
- d) Testy integrity
- e) Testy situačního úsudku a kompetencí

Mezi testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců nezařazují posuzovací stupnice. Nejedná se o metody standardizované a splňující psychometrické parametry, které jsou součástí podmínek účelnosti, jak jsou vymezeny výše. Následuje podrobnější vymezení jednotlivých kategorií.

#### I. Výkonové metody

Metody zaměřené na diagnostiku obecných či specifických schopností jedince jsou charakteristické správnou či špatnou odpovědí na podnět. Správná odpověď zůstává správnou za všech okolností. Výsledky testování lze sice zkreslit (směrem k horšímu výsledku), ale obvykle je zkreslení zřetelné a v drtivé většině případů chybí pro zkreslování motivace. Nejznámějšími zástupci jsou testy inteligence. Pro pozice s činnostmi, které vyžadují specifické schopnosti, jsou dále k dispozici metody měřící úroveň percepce, reakčního času apod.

##### a) Testy inteligence

Rozsáhlá skupina metod je rozdělena do dvou podkategorií, které jsou klíčové pro volbu kritéria úspěšnosti. První skupina je zaměřena na obecnou inteligenci neboli General Mental Ability (GMA). Druhá skupina se věnuje dílčím složkám inteligence, jako je inteligence prostorová, verbální, numerická, fluidní či krystalická. Nevelká skupina metod (např. IST či ISA) umožňuje měřit jak GMA, tak i dílčí složky inteligence.

##### b) Testy specifických kognitivních funkcí

Skupinu metod lze opět rozdělit na několik dílčích podkategorií, a to podle kognitivních funkcí, na které se zaměřují. Mnohem častěji než v případě inteligence se však u těchto metod setkáváme s kombinovanými výstupy, tj. výsledek jedné metody se týká většího množství kognitivních funkcí. Mezi specifické kognitivní funkce zde řadím především pozornost, reakční čas, paměť, psychomotorické tempo a odolnost vůči monotonii. Vedle uvedených funkcí do kategorie náleží také kreativita.

#### II. Testy osobnosti

Různorodá skupina metod, které jsou zaměřeny na diagnostiku rysů, charakteristik či dispozic osobnosti. Víceméně všechny metody zařazené mezi testy osobnosti



předpokládají, že existuje stabilní soubor charakteristik osobnosti a každý jedinec má ve své osobnosti jednotlivé charakteristiky na nějaké úrovni zastoupeny, ať už jde o extraverci, svědomitost, výkonovou motivaci nebo agresivitu a tendenci riskovat. Na podněty obsažené v metodách neexistuje obvykle jednoznačně správná nebo špatná odpověď, protože interpretace odpovědí je závislá na situaci. Situačně podmíněná interpretace výsledků souvisí také s možností výsledky zkreslit ze strany uchazeče (v jakémkoliv směru). Některé z podkategorií metod jsou vůči zkreslení odolnější než jiné a také se v jednotlivých podkategoriích setkáváme s odlišným řešením zkreslování.

#### **a) Osobnostní dotazníky**

Dotazníky nebo inventáře tvoří značnou část metod pro výběr zaměstnanců. Jde o soustavu výroků či otázek, na které uchazeč odpovídá prostřednictvím škály (obvykle v rozsahu 3–7 bodů, které jsou zakotveny hodnotami „zcela vystihuje“ a „vůbec nevystihuje“) či variantami ano/ne. Dotazníky jsou psanou a standardizovanou formou strukturovaného rozhovoru. Metody v této kategorii lze rozlišit na jednorozměrné a vícerozměrné. Dotazníky v první skupině se věnují vždy pouze jedné charakteristice osobnosti a pro účely výběru zaměstnanců je takových dotazníků minimální množství. Vícerozměrné dotazníky obsahují výroky, které se sdružují do odlišných škál, přičemž každá vypovídá o jiné charakteristice (rysech, dispozicích, hodnotách apod.). Tento typ metod může obsahovat až několik stovek výroků. Výhodou dotazníků je jejich obvykle jednodušší vyhodnocení a relativně velké množství informací získaných za krátký čas. Ze všech podkategorií testů osobnosti jsou dotazníky ale nejvíce náchylné ke kreslení ze strany uchazeče. Značná část metod proto disponuje tzv. lži-škálou, která umožňuje zkreslení odhalit. Podrobněji se této otázce věnuje kapitola 6 Specifika užití psychodiagnostických metod pro výběr zaměstnanců.

#### **b) Projektivní metody**

Přestože jde o skupinu metod obecně rozsáhlou, pro účely výběru zaměstnanců se jedná pouze o několik jednotlivých metod. Projektivní metody jsou založeny na málo strukturovaných podnětech, které umožňují relativně široké spektrum odpovědí uchazeče. Úkolem uchazeče je interpretovat význam více či méně konkrétních obrazových podnětů či barev, případně něco nakreslit a následně to interpretovat. Projektivní metodu je však nutné odlišit od projektivního materiálu. Projektivní metoda má stabilní a ověřený systém administrace, vyhodnocení a interpretace. Zásadní předností projektivních metod je jejich schopnost zaznamenat údaje o značném množství osobnostních charakteristik, a to zejména v oblastech, které metody v jiných kategoriích zaznamenávají jen obtížně. Jde o otázky motivace, interpersonálních vztahů, intrapsychických konfliktů, úrovně zralosti, zdrojů adaptace apod. Mezi výhody projektivních metod bývá řazena minimální možnost zkreslení odpovědí uchazečem, protože během administrace není patrné, co je účelem metody, a tudíž co je správná odpověď či reakce. Uvedená a v různých publikacích stále opakovaná výhoda však není zcela pravdivá. Přestože účel metody není uchazeči znám a správnou odpověď je obtížné odhadnout, inteligentní uchazeči nemají problém některé typy odpovědí (např. s agresivním obsahem) cenzurovat. Je pak na odbornosti vyhodnocujícího profesionála, aby tuto skutečnost rozpoznal. Některé projektivní metody (např. Rorschachova metoda) nejsou pouze projektivní, ale současně i výkonové, protože umožňují poměrně kvalitní měření percepčních a myšlenkových procesů.

Náročnost administrace, vyhodnocení a interpretace vyžaduje specializovaného psychologa s postgraduálním vzděláním právě v práci s příslušnými metodami.

### *c) Objektivní testy osobnosti*

Nevelká skupina metod, která je v českém prostředí používána ve výběrových řízeních spíše ojediněle a především ve spojitosti se specifickými požadavky pozice, pro kterou jsou uchazeči vybíráni. V zahraničí mají ale některé metody z této skupiny velkou popularitu. Objektivní testy osobnosti měří osobnostní charakteristiky, ale způsobem, který umožňuje jen minimální zkreslení reakce nebo zkreslení vyžaduje velmi silnou sebekontrolu. U některých metod jsou zaznamenávány nejen běžné odpovědi uchazečů, ale také jejich fyziologické reakce. Nejznámějším příkladem je detektor lži, který zaznamenává také kožně-galvanickou reakci. Metoda je používána zejména ve Spojených státech. Metody užívané v českém prostředí jsou obvykle zaměřeny na izolované charakteristiky osobnosti, jako je zvládání zátěže nebo tendence riskovat.

### *d) Testy integrity*

Metody patří v ČR a Evropě dosud mezi spíše ojedinělé, přesto lze konstatovat, že jejich popularita značně stoupá. Naopak jsou již déle vyvíjeny v USA. Jejich vymezení se částečně překrývá s objektivními testy osobnosti a v některých publikacích jsou řazeny jako jejich podkategorie (Hroník, 2007). S ohledem na jejich specifické vlastnosti je však považují za samostatnou kategorii. Hlavním účelem těchto metod je ověřování důvěryhodnosti, morálního a etického cítění i tendence ke kontraproduktivnímu pracovnímu chování (CWB). V tomto případě jde o nesoulad se současným trendem „pozitivního ověřování“, protože cílem je rozpoznat u uchazeče negativní charakteristiky, přičemž jejich identifikace snižuje šance uchazeče na přijetí. Do CWB tradičně řadíme krádež, poškozování majetku, neposlušnost, zneužití informací, zneužití času, absence, nedochvilnost, užívání drog a alkoholu, nízkou kvalitu práce, sabotáže, nevhodné fyzické či verbální akce, chování neslučitelné s bezpečností práce či výpověď ze strany zaměstnance (Ones, Dilchert, & Viswesvaran, 2012). Testy integrity lze rozdělit do dvou skupin, a to na metody zjevné a metody skryté. Zatímco metody zjevné se zaměřují přímo na postoje a minulé morální chování, metody skryté sledují osobnostní rysy, které jsou na základě pozitivních zjištění z výzkumů spojeny s různými složkami CWB. Příkladem může být nízký výsledek v rysu svědomitost (Edenborough, 2005). Někteří autoři definují i třetí, klinickou, kategorii testů integrity, kam řadí například dotazník MMPI, který však není vhodný pro výběr zaměstnanců (Sackett, 1994). Jiným typem skrytého testu integrity může být metoda vyžadující po uchazeči určité řešení, ke kterému lze ale dospět poctivou i nepoctivou cestou. Uchazeč je přesvědčen, že je sledováno jen řešení metody, ale ve skutečnosti je cílem zjistit, kterou cestou se k němu uchazeč vydá (Hroník, 2007). Přestože jsou testy integrity spojeny s určitou mírou teoretické (koncept rysů poctivosti) i metodologické (problematika sebezposouzení) kontroverznosti, dosavadní výzkumy vykazují relativně vysokou prediktivní validitu vyvolávající stále větší zájem praxe (Sackett, Burris, & Callahan, 1989).

### *e) Testy situačního úsudku*

Opět nevelká skupina metod, která má však značnou výhodu díky kombinaci pozitiv dotazníku a situačního testu. Nejčastější formou je popis konkrétní problematické situace, ke které náleží několik variant možného řešení. Úkolem ucha-

zeče je zvolit tu variantu, o níž je přesvědčen, že je pro řešení daného problému nejvhodnější. Testy situačního úsudku se snaží navodit představu reálné situace a přitom zachovat rychlost administrace, vyhodnocení a interpretace. Současně je však třeba uvést, že testy situačního úsudku nejsou typicky zaměřeny na jednotlivé charakteristiky či rysy osobnosti, ale spíše na jejich komplexní uspořádání do kompetencí, které může uchazeč projevit v uceleném chování. Do značné míry tak testy odpovídají vývoji naznačenému Hroníkem (2007). Vývoj vede od jazyka rysů k jazyku kompetencí.

### Postavení metod pro emoční a sociální inteligenci

Do výše uvedeného rozdělení testových psychodiagnostických metod pro výběr zaměstnanců nezapadá jedna skupina metod, která je při výběru zaměstnanců stále hojněji používána. Jde o metody zaměřené na emoční inteligenci, sociální inteligenci a empatii. Emoční inteligence a empatie mají dvě složky, přičemž jedna z nich je kognitivní a druhá spíše rysová (Lievens & Chan, 2010; Caruso & Mayer, 1998). V případě sociální inteligence jde také o dvě složky, a to kognitivní a kompetenční (Lievens & Chan, 2010). Jednotlivé metody zaměřené na tři uvedené vlastnosti osobnosti jsou tak rozděleny mezi specifické kognitivní funkce a testy osobnosti podle toho, na kterou složku vlastnosti jsou orientovány.

## 3.4 Současné užití psychodiagnostických metod pro výběr zaměstnanců v ČR a zahraničí

Informace o rozšíření testových psychodiagnostických metod ve výběrových řízeních nejsou v zahraničí ani v České republice kompletní. Z dílčích zpráv lze odvodit dvě informace. Obsahem první je, že množství výběrových řízení, ve kterých jsou zařazeny psychodiagnostické metody, stoupá. Druhá informace hovoří o tom, že psychodiagnostické metody uplatňují ve svých výběrových řízeních především střední a velké organizace.

### Současnost testových metod v zahraničí

Přehled zahraniční situace poskytují Rothstein a Goffin (2006). Ve Spojených státech roste obrat prodaných psychodiagnostických metod pro výběr zaměstnanců každý rok o 10 %, přičemž v roce 2004 se jednalo o obrat 400 milionu dolarů. Z výzkumu v roce 2003 vyplynulo, že 30 % amerických organizací používá při výběru psychodiagnostiku. Ze žebříčku Fortune Top 100 Companies používá 40 % z nich testy osobnosti při výběru zaměstnanců. Ze žebříčku 100 nejlepších organizací ve Velké Británii je to dokonce 100 % organizací, které psychodiagnostické metody při výběru používají. Couzins v roce 2005 udával, že 2/3 středních a velkých amerických organizací používají testy a že polovina všech manažerů ve Velké Británii prochází před nástupem na svoji pozici testováním (Couzins, 2005). Zajímavá jsou zjištění z průzkumu realizovaného mezi 956 členy Společnosti pro řízení lidských zdrojů v USA. Celkové výsledky odhalily, že v praxi jsou testy inteligence a testy osobnosti používány stále méně, než doporučují závěry výzkumů realizovaných v praxi. Rozsáhlejší aplikaci uvedených metod udávali respondenti, kteří se stabilně zajímají o vývoj v oboru a jsou na vyšších postech. Nízkou důvěrou, jakožto prediktory výkonu, měly překvapivě testy inteligence. Větší důvěra byla vkládána do rysu svědomitost a do měření hod-

not, což je v rozporu s výzkumy prediktivní validity (Rynes, Colbert, & Brown, 2002). V Evropě je používání testů osobnosti kromě Velké Británie časté ještě v Německu, Itálii a ve Francii, kde je celkově populární také grafologie (Shackleton & Newell, 1994). Už v roce 1991 používalo ve Velké Británii testy osobnosti 64 % a kognitivní testy 70 % úspěšných organizací (náhodný výběr 120 organizací z TOP 1000), byť to nebylo pro všechna výběrová řízení. Ve Francii (náhodný výběr 120 organizací z TOP 200) se pak jednalo o hodnoty o 10 % nižší (Shackleton & Newell, 1991). Organizace z obou zemí se pak zcela shodly v odmítnutí astrologie jako výběrové metody.

### Současnost testových metod v ČR

V České republice je k dispozici několik přímých a několik nepřímých údajů o rozsahu používání testových psychodiagnostických metod při výběru zaměstnanců. Kritik testových metod Josef Koubek uvádí, že v posledních letech dochází k poklesu používání testů osobnosti a testů inteligence (Koubek, 2010). V dalších zdrojích tomuto vývoji ale nic nenasvědčuje. Rozvoj on-line administrace metod vedl naopak k vyššímu zájmu o zařazení testových metod do výběrového řízení. Nové rozšíření testových metod do výběrového řízení přišlo zejména s novou generací personalistů (Smrčková, 2014), i když rozšíření skupiny uživatelů o personalisty bez psychologického vzdělání přináší také nové výzvy a rizika. Množství vydavatelů diagnostických metod narůstá každý rok o jednotky, a to zvláště poskytovatelů on-line metod.

Některé větší organizace, které disponují dostatečnými prostředky, začaly vyvíjet vlastní testové metody nebo upravovat stávající metody pro vlastní potřeby. Příkladem mohou být dvě významné společnosti z prostředí automobilového průmyslu: Škoda Auto a. s. a Hyundai Motor Manufacturing Czech, s. r. o. Základy know-how pro tvorbu testových diagnostických metod se také postupně začaly šířit mezi odbornou, ale nep psychologickou veřejnost. Testy pro personální práci (Evangelu & Neubauer, 2014), jedna z posledních publikací věnovaná této problematice, představují základní postupy pro vytváření vlastních metod.

O konkrétních typech metod používaných manažerskými psychology přinesla informace studie z roku 2004 (Svoboda, Řehan, Vtípil, Klimusová, & Humpolíček, 2004), tedy ještě před nástupem hlavní vlny on-line testování a rozšíření skupiny uživatelů o personalisty. V první desítku se umístily dva testy inteligence (IST a RAVEN), dva testy speciálních kognitivních funkcí (Číselný obdélník, Bourdonova metoda), jedna projektivní metoda (Lüscherův test), čtyři osobnostní dotazníky (IHAVEZ, FIRO, ICL a Eysenckovy dotazníky) a jedna metoda kombinující dotazník a test inteligence (16PF). V přehledu jsou však metody, které již značně zastaraly, případně u některých nebyla potvrzena jejich validita. Jiné metody naopak ve výzkumech i praxi prokázaly svoji užitečnost a další metody vznikly či byly převedeny ze zahraničí. Z toho důvodu lze očekávat, že situace bude v současné době odlišná.

Vlastní průzkum o použití testových psychodiagnostických metod pro výběr zaměstnanců zveřejnila německá společnost Cut-e GmbH (2014). Průzkumu se zúčastnilo 219 respondentů z České republiky. Výsledky mimo jiné uvádějí, že ve srovnání s předchozím průzkumem z let 2010–2011 se v ČR uplatňuje více on-line psychodiagnostiky (posun ze 6 % na 39 %) a nejčastěji je testová diagnostika používána pro pozice junior a senior manažerů. K výraznému nárůstu používání psychodiagnostiky došlo také u výběrových řízení na kancelářské pozice (ze 13 %

na 35 %), i když současný stav je stále pod mezinárodním průměrem, který je 67 % (Cut-e GmbH, 2014). Metodologické parametry uvedeného průzkumu nejsou ale bohužel známy.

Informace o použití konkrétních typů metod jsou bohužel nezděděná překryta popularizačními články v denním tisku, případně týdenících. Příkladem může být článek Psychostriptýz v periodiku Instinkt (Kyša, 2014). Vedle informací o stoupající popularitě psychodiagnostických metod se článek vyjadřuje k použití projektivních psychodiagnostických metod. Autor ale bohužel přebírá informace bez porozumění a ze zdrojů, které nepatří k nejaktuálnějším.

## Vývoj českého trhu a standardy kvality metod

Ve Spojených státech a zemích západní Evropy probíhal vývoj diagnostických metod spolu s vývojem oboru a standardy kvality. Přestože i v zahraničí je k dispozici široká škála metod od seriózních až po naprosto bezcenné, lze konstatovat, že v zahraničí je k dispozici širší sada nástrojů, které zpřehledňují orientaci v metodách, pokud o to má uživatel zájem.

V České republice je situace částečně odlišná, a to z následujících důvodů:

- Až do konce 90. let 20. století byla drtivá většina seriózních metod k dispozici pouze profesionálům s psychologickým vzděláním. Nový koncept, který dává příležitost používat některé metody i profesionálům bez psychologického vzdělání (personalistům, HR specialistům, zaměstnancům personálních agentur apod.), se začal rozvíjet až v novém tisíciletí. Vedle toho, že se zpřístupnila profesionálům nepsychologům část stávajících metod po důkladném vzdělávání, začala se na trhu objevovat záplava nových metod spolu s intenzivním marketingem. Část metod je různě kvalitním převodem úspěšných zahraničních metod, které na našem trhu chyběly. Převedeny byly ale i některé nástroje méně kvalitní a stejně tak vznikla i řada nových metod přímo u nás. O poznání méně průbojně jsou ale prezentována měřítka kvality metod, a proto je trh méně přehledný a srozumitelný.
- V okamžiku velkého rozvoje testových metod bez adekvátních měřítek kvality pro profesionály nepsychology došlo k enormnímu zapojení internetu do procesu testování. Kromě otázek kvality samotné metody se přidaly otázky zabezpečení, etiky a automatizace. V řadě případů na výsledné zprávě nespočítá lidské oko, protože je generována automaticky. To ale není právě ideální postup, protože systém není schopen provádět pokročilejší integrační vyhodnocení. Současně je kontrola automatických zpráv prostřednictvím profesionála jedním z měřítek kvality metody.
- S internetovým testováním se otevřel přímý přístup k testovým metodám také celé populaci laiků. Není nijak náročné vyhledat test inteligence na internetu, zaplatit, podrobit se testování a během krátké doby získat výsledky. Laik je ale ještě ve složitější situaci než profesionál nepsycholog, protože mu obvykle zcela chybí parametry, podle nichž by profesionálnost metody mohl posoudit.

Z uvedených důvodů se často setkávám s metodami zaobalenými do frází jako „založeno na psychologické teorii“, „založeno na psychologických poznatcích“ či „psychometrie“, „testy osobnosti“, „vytvořeno ve spolupráci s psychology“ apod., u kterých je dobrý marketing, ale zcela chybí údaje o psychometrických kvalitách testu. Bohužel jsou tyto metody dostupné stejně jako metody kvalitní, spojené s adekvátním procesem vývoje a standardizace, který je značně nákladný.

Skutečnost, že marketing předběhl standardy kvality a oficiální hodnocení metod neznamená, že alespoň standardy kvality a první hodnocené metody dostupné nejsou. Oběma otázkám se věnuji v kapitole 5 Požadavky na metody pro výběr zaměstnanců a jejich užití.

Specifika vývoje testové psychodiagnostiky pro výběr zaměstnanců se bohužel odrážejí v následující kapitole. Volba metody, jejíž výsledky nic neříkají nebo jsou nespolehlivé a nevalidní, zakládá oprávněný důvod ke kritice. Celkově je však nutné uvést, že značná část odpovědnosti za volbu metody leží na uživateli. V případě, že se uživatel zajímá o standardy kvality, hodnocené metody a požaduje po vydavateli údaje nutné pro správné rozhodnutí, snižuje tím výrazné riziko neadekvátního výsledku.

### 3.5 Kritika psychodiagnostických metod pro výběr zaměstnanců

V následující kapitole shrnu argumenty odpůrců uplatnění psychodiagnostiky ve výběru zaměstnanců. Jsem přesvědčen, že kritika je založena z převážné části právě na nedostatečné pozornosti věnované roli psychodiagnostických metod ve výběru zaměstnanců a předpokladům jejich účelnosti. Obvykle je zdrojem také odlišná odbornost kritiků, případně nedostatečné proniknutí do problematiky, jsou-li kritici sami psychologové. Nezřídka jsou v různých kritických statích opakována pouze stanoviska předchůdců, aniž by byla dostatečně zhodnocena či konfrontována s novějšími poznatky. Menší část kritiky je pak založena buď na specifických otázkách uplatnění psychodiagnostiky při výběru zaměstnanců, nebo na specifikách konkrétních metod. Na uvedenou kritiku budu v dalším textu postupně reagovat.

V literatuře (např. Hroník, 2007; Koubek, 2010; Koubek, 2014; Evangelu, 2014) i praxi se setkávám s řadou výhrad proti uplatnění psychodiagnostických metod při výběru zaměstnanců. Zde je přehled nejčastějších z nich:

1. *Psychodiagnostika nepřinese ve výběrovém řízení žádná informace navíc.* Nejčastěji je tento argument uváděn v kombinaci s hodnotou výběrového pohovoru. Podle kritiků psychodiagnostických metod pozná zkušený tazatel z pohovoru stejně nebo více než z psychodiagnostických metod. Odpověď na kritiku je obsažena v kapitole 3.2 Role psychodiagnostických metod ve výběru zaměstnanců.
2. *Stejně závěry jako z psychodiagnostiky lze získat z numerologie, astrologie nebo analýzy krevní skupiny.* Kritika vychází především ze specifických kulturních (východní Asie) nebo společenských kruhů, které při hodnocení metod nepovažují za rozhodující kritéria pozitivistické vědy přijímané většinou euroamerické civilizace. S ohledem na skutečnost, že argumenty kritiků psychodiagnostiky jsou zde založeny na víře, nikoliv vědě, je obtížné na ně adekvátně reagovat.
3. *Psychodiagnostika poskytuje obecné závěry, které vlastně sedí skoro na každěho.* Argument zaměřený především na diagnostiku osobnostních rysů a reagující pravděpodobně na různé úrovně dostupných metod. Odpovědí na kritiku je značná část studijního materiálu, protože klíčem je účelné použití

psychodiagnostických metod. Psychodiagnostika poskytující jen obecné závěry není účelná téměř nikdy.

4. **Závěry psychodiagnostiky jsou platné jen pro některé situace.** Kritici zde vycházejí ze svého pozorování, že závěr psychodiagnostiky je platný například pouze pro situace, kdy je zaměstnanec pod běžným pracovním zatížením. Pod zátěží se ale chová jinak. Odpovědí na kritiku je opět splnění předpokladů účelnosti. Zájemci mohou najít metody vhodné pro posuzování projevů osobnosti pod zátěží v poslední kapitole.
5. **Závěry psychodiagnostiky jsou platné jen pro některé pozice.** Argument navazující na obtížnou měřitelnost části osobnostních charakteristik, klíčových pro některé pozice. Patří sem například důvěryhodnost, spolehlivost, odpovědnost apod. Odpověď na kritiku poskytují částečně testy integrity a částečně je kritice věnována pozornost v kapitole 4.5 Limity prediktorů.
6. **Závěry psychodiagnostiky jsou platné jen pro některé osobnosti.** Kritika pokazuje na širší perspektivu při definování populace uchazečů. Představa o „normální populaci“ je neudržitelná a je vhodnější použít pojem „běžná populace“. Mezi uchazeči se nacházejí i osobnosti na obou vyhraněných pólech normálního rozdělení, které zejména dotazníky osobnosti pro výběr zaměstnanců obtížněji rozeznávají. Kritika náleží mezi nejkomplicovanější, protože se dotýká citlivé problematiky definice „normální populace“. Blíže se tématu věnuji v kapitole 5 Požadavky na metody pro výběr zaměstnanců a jejich užití.
7. **Odpovědi na psychodiagnostické metody je možné zkreslit ve směru, o kterém si uchazeč myslí, že je správný.** Kritika zacílená především na osobnostní dotazníky. Odpověď na kritiku je součástí kapitoly 6 Specifika užití psychodiagnostických metod pro výběr zaměstnanců.
8. **Spolehlivost výsledků je závislá na schopnosti sebereflexe uchazeče.** V řadě případů uchazeč výsledek zkreslovat nechce, ale nemá dostatečně rozvinuté schopnosti pro zhodnocení vlastního chování, jednání a prožívání. Stejně jako u předcházejícího bodu je i zde kritika zacílena především na osobnostní dotazníky. Do značné míry je odpovědí na kritiku role psychodiagnostiky ve výběru zaměstnanců. Ostatní metody nám umožňují zhodnotit schopnost sebereflexe.

Další příklady kritiky uvádí František Hroník (2007), když cituje prof. Josefa Koubka, významného autora publikací v oblasti řízení lidských zdrojů:

- Testy měří neměřitelné.
- Psychologická realita je nejen neměřitelná, ale i nedefinovatelná a neinterpretovatelná.
- Nikde v personalistické literatuře se nelze dočíst, že psychologický test by byl objektivnější než rozhovor.

Odpovědi na tuto kritiku jsou přehledně uvedeny v publikaci Františka Hroníka (2007). Vedle toho odkazují na několik významných publikací, které poskytují množství výzkumných i praktických zpráv o tom, že výše uvedenou kritiku lze považovat za překonanou (viz Evers, Anderson, & Voskuil, 2005; Farr & Tippins, 2010; Schmitt, 2012).

## 4 Obecná východiska použití psychodiagnostických metod při výběru zaměstnanců

### 4.1 Poznávání osobnosti zaměstnance

Poznatky managementu a psychologie přinesly zjištění, že vedle znalostí a praktických dovedností spoluurčují úspěšný výkon konkrétní činnosti také vlastnosti osobnosti. V širší perspektivě pak nejen výkon jedné činnosti, ale soustavy činností, které spolu souvisejí. Význam osobnosti pak vzrůstá s dalším rozšířením perspektivy, která ukazuje, že je jedinec při realizaci činností závislý na spolupráci s druhými lidmi, na své motivaci, schopnosti se učit apod. Ve všech těchto charakteristikách a mnohých dalších, které jsou pod osobnost řazeny, se lidé vzájemně různou měrou liší či shodují. Množství složek osobnosti, zdroje jejich vývoje či způsoby jejich interakce jsou natolik rozsáhlé, že neexistují dva jedinci se zcela shodnou osobností. Komplikovanost osobnosti je ale také důvodem, proč není její vztah k pracovní úspěšnosti zcela projasněn. Přestože vliv osobnosti na pracovní výsledky je prostřednictvím pozorování zřejmý, stále chybí jasná teorie i o podstatě dílčích spojení, jako je osobnost – pracovní výkonnost.

#### Nomotetický, idiografický a kompetenční přístup

Psychologická diagnostika proto v pracovním kontextu používá své dva tradiční přístupy k poznání osobnosti jednotlivého zaměstnance, aby tak těžila maximum z dosavadních, vědecky podložených poznatků o spojeních mezi jednotlivými složkami osobnosti a pracovní úspěšností:

- **Nomotetický přístup** předpokládá, že každou osobnost lze víceméně popsat stejnou sadou charakteristik. Jedinci se liší mírou, v jaké jsou u nich jednotlivé charakteristiky zastoupeny. Při dostatečném počtu měření je možné vytvořit normy pro konkrétní populace v určité lokalitě (např. manažeři v České republice) a jedince mezi sebou na základě jednotlivých charakteristik srovnávat. Obrovským přínosem je možnost používat shodný slovník. I každý laik si udělá alespoň rámcovou představu, když se kolega v zaměstnání označí za extroverta či svědomitého zaměstnance. Přístup je typický měřením řady jednotlivých a značně specifických rysů, dispozic, hodnot a schopností. Při výběru zaměstnanců je tento přístup v základech takřka každého osobnostního dotazníku nebo testu specifických schopností (pozornost, reakční čas apod.).
- **Idiografický přístup** vychází z předpokladu, že popis osobnosti nelze uskutečnit prostřednictvím stejné sady charakteristik, protože osobnosti jsou zcela jedinečné. Současně popis není dostačující, protože cílem je osobnosti porozumět, interpretovat ji jako celek. Snahou přístupu je proto poznávat osobnost jako celek složený nejen z prvků, ale především ze složitých interakcí mezi nimi. Přestože takto popsanou a interpretovanou osobnost je velmi obtížné srovnat s jinými, poznání je hlubší a komplexnější. Při výběru zaměstnanců se k idiografickému přístupu blíží metody, jako je např. nestrukturovaný nebo polostrukturovaný výběrový pohovor, případové studie, projekt apod. Mezi testovými metodami mají k idiografickému přístupu nejbližší projektivní metody.



Snahou o průnik obou přístupů je kombinace metod z obou zdrojů, tedy vytváření testových baterií. Za snahu o integraci je možné považovat i hledání vyšších a komplexnějších kategorií v nomotetickém přístupu, jako je GMA nebo pět nejvyšších faktorů v osobnostních dispozicích (Pětifaktorová teorie).

Jak uvádí Hroník (2007), objevuje se jako protiváha ke dvěma předcházejícím i přístup třetí:

- **Kompetenční nebo také situační přístup** zdůrazňuje, že je důležitá především schopnost jedince si v konkrétní situaci adekvátně poradit. Reakce v konkrétní situaci je dána souhrou osobnosti jedince a podmínek vytvářených situací. Proto mohou různé charakteristiky osobnosti vést při odezvě na situaci ke stejné reakci. Kompetenční přístup se při výběru zaměstnanců objevuje například při Assessment centrech orientovaných na chování, behaviorálním interview a při všech dalších metodách, které se snaží simulovat reálné situace.

Kompetenční přístup je oceňován nejen při výběru zaměstnanců, ale také v manažerské psychologii, kde je jedním z vlivných přístupů k hodnocení manažerských schopností. Pozitivní hodnocení kompetenčního přístupu však vede k nejen posilování behaviorálního hlediska v metodách výběru, jako je například pohovor (O'Meara & Petzall, 2013), ale také ke kritice předcházejících dvou přístupů, zvláště pak nomotetického. Hroník (2007) nadto uvádí, že rysový (nomotetický) přístup je na ústupu.

### Nezastupitelnost přístupů

Kritika každého ze tří přístupů je účelná, protože jej podněcuje k dalšímu rozvoji. Na druhou stranu je každý z přístupů nedokonalý, a proto by neměl být upřednostňován před ostatními. Nomotetický přístup není schopen zcela reagovat na vztahy mezi prvky osobnosti, dynamiku osobnosti a vlivy situace. Idiografický přístup nedává možnost objektivně srovnávat více jedinců a samozřejmě chybí jednotný slovník pro popis osobnosti. Aktuálně populární kompetenční přístup sice zdůrazňuje schopnost řešit situaci v reálném čase adekvátním způsobem, ale projev chování je mnohdy jen naučený a není autentický pro osobnost. Uchazeč sice exceluje v modelových nebo jednoznačných situacích, ale selhává pak při složitějších úkolech na obsazené pozici, protože naučené chování není jeho osobnosti vlastní. O limitech naučeného chování a roli autentické osobnosti se široce zmiňuje už Maslow (1999) a omezené možnosti kompetenčního přístupu rozvádějí i autoři současně vlivných koncepcí (viz např. Covey, 2010; Barrett, 2006).

Při uplatnění testové psychodiagnostiky mezi metodami výběru je vhodné zvážit všechny tři přístupy. Podle typu obsazované pozice lze s odkazem na efektivitu zařadit nejvíce vhodný přístup nebo jejich kombinaci. V případě kombinace je pak možné využít silné stránky všech přístupů. Není špatný přístup, pouze nesprávné uplatnění přístupu v konkrétní situaci.

## 4.2 Prediktor a kritérium úspěšnosti

Mají-li testové metody přispět k adekvátnímu rozhodnutí o vítězi výběrového řízení, je třeba vyjasnit očekávání od jejich výsledku.

### 4.2.1 Kritérium úspěšnosti

Obecně je cílem výběru zhodnocení vlastností, charakteristik a chování, které jsou předpokladem úspěšného pracovního výkonu na pracovní pozici (McPhail & Jeanneret, 2012). Přestože je definice úspěšného pracovního výkonu obtížná, je zřejmé, že očekávání jsou spojena s chováním uchazeče v pracovních situacích v budoucnu. Obvykle je pro zaměstnavatele klíčová úspěšnost budoucího zaměstnance v konkrétních činnostech, které jsou mu zadávány. Úspěch zaměstnance, v ideálním případě dlouhodobý, znamená jeho vhodnost.

#### Definice kritérií

Pojmy vhodnost či úspěšnost jsou ale příliš obecné na to, aby je bylo možné predikovat. Je nutné je naplnit konkrétním obsahem, který je označován jako kritérium úspěšnosti nebo jen jako kritérium. K definici kritérií lze přistoupit dvěma základními přístupy:

- A. Provedení analýzy jednotlivých pracovních činností, které má uchazeč vykonávat, a následné odvození specifických znalostí, praktických dovedností, psychických schopností a osobnostních dispozic, u kterých předpokládáme, že umožní budoucí úspěšné zvládnutí činností. Očekávání jsou spojena s obecným úspěchem v dílčích činnostech (viz např. Hroník, 2007). Zdrojem takových očekávání mohou být výsledky přecházejících výzkumů nebo osobní zkušenost z praxe. Příkladem může být výběrové řízení, ve kterém předpokládáme, že uchazeč s ekonomickým vzděláním, numerickou inteligencí a pečlivostí bude správně účtovat faktury.
- B. Stanovení obecnějších očekávání, jako je úspěšnost v celkovém pracovním výkonu, výkonu v pracovních úkolech, manažerské efektivitě, nepřítomnosti kontraproduktivního pracovního chování (Counterproductive Work Behavior – CWB), chování podporujícím efektivní fungování celkového organizačního, sociálního a psychologického prostředí (Organizational Citizenship Behaviors – OCBs), kreativitě, snížené tendenci k fluktuaci nebo kariérovému postupu (viz např. Ones, Dilchert, & Viswesvaran, 2012). Očekávání jsou spojena s konkrétním výsledkem v budoucnosti. Příkladem může být výběrové řízení, ve kterém předpokládáme, že uchazeč s vysokým GMA, zájmem o práci účetního a svědomitostí (dispozice nadřazená v Pětifaktorové teorii rysu pečlivost), bude úspěšně hodnocen svým nadřízeným v měřitelném, ale obecnějším výstupu své činnosti.

Dva výše popsané způsoby definice kritérií vyjadřují základ pro očekávání od testových psychodiagnostických metod. V prvním případě (narrow přístup) jsou kritéria formulována jako obecná úspěšnost v dílčích činnostech, kdy schopnosti a osobnostní charakteristiky tvoří předpokládaný mediátor mezi popisem činnosti a jejím úspěšným zvládnutím. Například součástí činnosti pozice obchodní zástupce je komunikace s druhými lidmi při prodeji zboží (popis činnosti). Pokud bude zaměstnanec na své pozici s druhými dobře komunikovat při prodeji, bude

v prodeji úspěšný (úspěšné zvládnutí). Mediátorem jsou v tomto případě osobnostní rysy družnost, asertivita a aktivnost, které umožňují zaměstnanci vhodně komunikovat se zákazníkem.

Ve druhém případě (broad přístup) jde o konkrétní úspěšnost v obecnějších kategoriích. Vztah je zde jednodušší, protože není nutné uvažovat nad konkrétním obsahem práce s takovou podrobností. Například vazba mezi inteligencí a celkovým pracovním výkonem je přímá. Pokud je kritériem určitý obrat v prodeji, je vhodné posuzovat obecný rys extravertze. Všechna kritéria úspěšnosti však musí být formulována jako měřitelná, aby bylo možné stanovit, kdy je zaměstnanec v kritériu úspěšný a kdy už ne.

***Příklad: Jak bude rozpoznán úspěch v rámci broad přístupu?***

*U obchodního referenta může být úspěch měřen objemem uzavřených objednávek. Obchodní oddělení si pro počet uzavřených objednávek za určité období stanoví normu. Každý, kdo splní minimálně stanovenou normu, je považován za úspěšného v této dílčí činnosti.*

Přístup pro stanovení kritérií je průběžně ovlivňován módními tendencemi. Oba přístupy však existují vedle sebe téměř po celou dobu, kdy jsou psychodiagnostické metody uplatňovány při výběru zaměstnanců. Do určité míry jde o protikladné směry, kdy jeden je více obecný a intuitivní a druhý více systematický a strukturovaný. Jeden z přístupů je ale při přípravě konkrétního výběrového řízení nutné zvolit. Pokud nejsou stanovena kritéria a jejich měřitelný ukazatel, není jasné očekávání. Pak nemá smysl se vyjadřovat k přínosu psychodiagnostických metod.

## Úskalí profilování

V závěru kapitoly je nutné se vyjádřit ještě k jednomu způsobu definování kritérií, který je blízký narrow přístupu. Jde o tzv. profilování, při němž je pro určitou typovou pozici sestaven „ideální“ profil kvalifikace, dovedností a psychických vlastností. Podle ideálního profilu jsou pak plošně posuzováni uchazeči na danou pozici v různých organizacích. Tento přístup byl relativně hojně užíván v minulosti, ale aktuálně je třeba tuto praxi odmítnout. Byť se část činností pro typové pozice shoduje napříč mezi organizacemi, značná část činností je odlišných ve způsobu svého provádění nebo se činnosti celkově liší. Pokud vezmu v potaz aktuální trend hledání předností uchazeče, které jdou za rámec aktuálně obsazované pozice, je profilování zcela nevhodným postupem. V kontextu výše uvedeného je nezbytné pohlížet i na celkově velmi užitečnou Národní soustavu povolání, která obsahuje Katalog povolání s typovými pozicemi včetně kvalifikace, dovedností a psychických vlastností (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2014). Uvedené informace je nutné vnímat jako výčet obecných možností, nikoliv fixní profil. Totéž platí pro navazující databázi s názvem Národní soustava kvalifikací (Národní ústav pro vzdělávání & Trexima, 2014), která obsahuje formu kvalifikační profesiografie. Poskytnuté informace představují možné rozpětí kvalifikačních požadavků, nikoliv pevně daný a neměnný profil.

### 4.2.2 Prediktor

V okamžiku, kdy jsou známa kritéria, je vyhledáván odpovídající prediktor, který dokáže v přítomnosti předpovědět budoucí úspěch v kritériu. Prediktorem je výsledek v testu či dotazníku, případně výsledek ve škále testu či dotazníku. Pre-

diktor předpovídá míru splnění stanoveného kritéria v budoucnosti. Příkladem prediktoru je T-skór 70 ve škále extraverte, což je vysoký výsledek. Vysoký výsledek v extraverci při měření v současnosti předpovídá úspěch v jenom či více kritériích v budoucnosti.

Mezi obecná pravidla pro volbu prediktorů lze zařadit:

### Can-do (moci vykonat)

Předpokladem pro to, aby zaměstnanec mohl úspěšně vykonávat činnosti, je schopnost řešit průběžné úkoly s nimi spojené, znalost činností a schopnost se je naučit. Nejvhodnějším prediktorem pro Can-do jsou testy schopností, zejména pak testy GMA (Ones, Dilchert, & Viswesvaran, 2012). Jde-li o výběrové řízení na běžně náročnou pozici a uchazeči se prokázali doklady například o vysokoškolském vzdělání, je přidaná hodnota uplatněných testů schopností snížena. Testy schopností budou v tomto případě předpovídat pouze Can-do, které už uchazeči prokázali svým studiem. To však nesnižuje hodnotu testů schopností v dalších situacích (např. zvýšený požadavek na výkonnost, zvýšené požadavky na poznávací schopnosti nebo ověření, že poznávací schopnosti jsou zachovány i s časovým odstupem po ukončení studia).

### Will-do (vůle vykonat)

Vůle něco vykonat je ovlivněna preferencemi, přáními a touhami. Jejich zdrojem jsou dispozice a rysy osobnosti, které jsou zjistitelné prostřednictvím testů osobnosti. Will-do vyjadřuje vnitřní motivaci jako celek, vyplývající z integrace různých osobnostních rysů o různé intenzitě (Barrick & Mount, 2012). Přestože F. Hroník (2007) uvádí, že slabinou psychologických testů je schopnost popsat motivaci, jsem naopak přesvědčen, že je to jejich nejsilnější stránkou. Problematiká je spíše predikce motivace pro konkrétní činnosti.

### Obecnost a konkrétnost

Stanovování kritérií na základě analýzy práce vede obvykle k výběru specifických prediktorů, jako je například verbální inteligence a pozornost v případě schopností nebo rozvážnost, asertivita, impulzivnost nebo družnost v případě rysů. Proto je vhodné uplatnit tento přístup především u činností nebo pozic, kde je vysoký význam těchto specifických prediktorů znám. Vztah specifických prediktorů k obecným kritériím je ale naopak, až na výjimky (viz dále), malý. Je-li pozornost zaměřena na obecná kritéria, jako je celkový pracovní výkon, je nutné zvolit i obecné prediktory, jako je GMA v případě schopností nebo celkové škály Svědomitost či Extraverte v případě osobnostních rysů (Barrick & Mount, 2012).

### Zpožděný efekt u osobnostních dispozic

V případě použití prediktorů v podobě osobnostních dotazníků je pravděpodobné, že vztah ke kritériu se začne posilovat až s časem. Výsledky osobnostních dotazníků mnohem lépe predikují úspěšnost v kritériích v časovém horizontu vývoje kariéry než v časovém horizontu pololetí nebo roku (Judge, Higgins, Thoresen, & Barrick, 1999). Vztah ke kritériu v bezprostředně následujícím období lépe vystihují prediktory v podobě projektivních psychodiagnostických metod, testů situačního úsudku, objektivních testů osobnosti nebo i v podobě dalších

metod individuálního psychologického posouzení, které jsou za hranicí zde definovaných testových psychodiagnostických metod (hraní rolí, případové studie, projekty, behaviorální interview...).

### Obecné kvalifikační předpoklady

Výjimkou z výše popsaného pravidla obecnost – konkrétnost je skupina specifických prediktorů, které se vztahují k úspěšnosti v obecném kritériu „zaměstnatelnost“. Jde o jeden z ojedinělých případů, kdy mají specifické prediktory jasný vztah k obecnému a měřitelnému kritériu. Mezi prediktory obecné zaměstnatelnosti patří pozitivní výsledky ve škálách, dotaznících a testech věnovaných komunikativnosti, angažovanosti, podnikavosti, analytickému myšlení, sebeřízení, seberozvoji, zvládání pracovní zátěže, týmové práci, úkolové orientaci, kreativité a spolehlivosti. Přestože na definitivním výčtu prediktorů nepanuje naprostá shoda, mezi různými zdroji je shoda dosti vysoká (např. Cleary, Flynn, & Thomasson, 2006; Müller-Thurau, 2011). I přes výjimku z pravidla obecnost – konkrétnost je však nutné mít na paměti, že obecné předpoklady zaměstnatelnosti mají těsnější vztah k Will-do než ke Can-do. K efektu zpoždění zde však nedochází, protože jak je patrné z vyjmenovaných charakteristik, jde o kompetence, nikoliv osobnostní rysy či dispozice.

### Relativnost prediktorů

28

Obecná pravidla pro volbu prediktorů jsou druhým výchozím bodem (po definici kritérií) pro odpovídající uplatnění testových psychodiagnostických metod pro výběr zaměstnanců. Dále je ale nutné počítat s tím, že jednotlivé prediktory se významně liší v rozsahu, ve kterém jsou schopny budoucí úspěch předpovědět. To vyplývá z následujících bodů:

1. Prediktory získané v přítomném čase na základě psychodiagnostických metod (například vysoký výsledek ve škále Svědomitost) jsou vzorkem současného chování a jednání. Ze své podstaty jsou ale různé projevy chování různě stabilní v čase. Zatímco schopnosti jsou poměrně stabilní, motivace je více proměnlivá. Podobně některé prediktory mají těsnější vztah k pracovním úspěchům než jiné. Například škála Svědomitost podle Pětifaktorové teorie má k úspěchům v práci těsnější vztah než škála Otevřenost vůči zkušenosti, i když obě škály určitý vztah vykazují. Obecným otázkám prediktivní validity se věnuji v následující kapitole.
2. Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole k podstatě účelné metody, existují významné rozdíly mezi metodami, i když jsou zaměřeny na shodně nebo podobně pojmenované prediktory. Pojmy uváděné u metod, jako test schopností, test inteligence, extraverze, odpovědnost, svědomitost, dotazník osobnosti, psychologický, založený na teorii apod., vytvářejí zdání, že měří shodným způsobem a se shodným výsledkem stejné prediktory. Bohužel tomu tak není. Problematické úrovně konkrétních psychodiagnostických metod se věnuji v kapitole 5 Požadavky na metody pro výběr zaměstnanců a jejich užití.
3. Některé prediktory (zejména výsledky osobnostních dotazníků) jsou zatíženy rizikem snížené validity ve vztahu ke vzorku přítomného chování a jednání. Snížená validita vyplývá především ze snížené schopnosti sebereflexe nebo tendence k žádoucímu stylu odpovídání. Je nasnadě, že když nejsou výsledky validní v přítomnosti, nemohou úspěšně predikovat ani budoucnost. Řešení však není v odmítnutí dotazníků, jak navrhuji někteří kritici (např. Koubek,

2010). Jde o kontrolu zkreslení ze strany uchazeče, stejně jako o účelné zařazení testových metod mezi metody ostatní, jak bylo popsáno v kapitole 3.2 Role psychodiagnostických metod ve výběru zaměstnanců.

### 4.3 Obecné možnosti predikce úspěchu v zaměstnání

Míru shody mezi výsledkem testové psychodiagnostické metody (prediktoru) a budoucím úspěchem/neúspěchem v zaměstnání (kritériem) vyjadřuje prediktivní validita. Zjednodušeně jde o souvislost (korelaci) mezi hodnotou prediktoru a hodnotou kritéria.

#### Zdroje odlišných možností prediktorů

Při zaměření pozornosti pouze na typy metod (nikoliv konkrétní nástroje) a předpokladu práce pouze s efektivními metodami zjišťujeme, že typy metod se v prediktivní validitě značně liší. Zdroje odlišnosti jsou:

- v nestabilitě osobnostních vlastností v čase s ohledem na lidskou přirozenost;
- v různém vztahu jednotlivých osobnostních vlastností k otázkám pracovní úspěšnosti;
- v dalších situačních a kulturních proměnných, které moderují vztah prediktoru a kritéria.

Každý z typů metod však přináší informace, které nejsou jiným typem metod zcela nahraditelné. I relativně malá prediktivní validita má v kontextu dalších metod hodnotu (Barrick & Mount, 2012).

#### Možnosti srovnávání prediktorů

Od renesance psychodiagnostických metod pro výběr zaměstnanců v 90. letech minulého století bylo provedeno mnoho stovek studií a na ně navazujících metaanalýz, které dnes umožňují výzkumně srovnat jednotlivé typy metod mezi sebou, a to i s dalšími metodami, které jsou za rámcem testových psychodiagnostických metod vymezených v tomto textu. Reakce na významné kritiky (Guion & Gottier, 1965) byla možná až na základě vývoje, který proběhl od 50. do 90. let 20. století:

- zvýšení důrazu na vývoj teorií a metod v souladu s pozitivistickou vědou;
- zavedení jednotné taxonomie pro posuzování osobnostních rysů na základě Pětifaktorové teorie;
- vznik propracovanějších přístupů k metaanalýze dílčích studií, které umožnily eliminovat vliv studií s chybným designem, zařazených do starších metaanalýz (Rothstein & Goffin, 2006).

Přesto jsou výsledky srovnání někdy podány zjednodušujícím způsobem. I když jsou široce známy základní požadavky na provedení kvalitní metaanalýzy (Rothstein & Goffin, 2006), není v některých publikovaných přehledech jasné, kdo a jak hodnotil výsledek kritéria, jaká je přesná definice kritéria, jak vypadal soubor respondentů, jaké statistické operace byly provedeny apod. Z tohoto důvodu dále zaměřuji pozornost především na přehledy, které demonstrují znalost po-

žadavků na metaanalýzu. Pro porozumění uvedeným datům je klíčovým údajem koeficient validity, který nabývá hodnoty od  $-1$  (prediktory předpovídají přesně obrácený výsledek, tedy neúspěch v kritériu) po  $1$  (prediktory zcela předpovídají budoucí úspěšnost). Při posuzování významnosti koeficientu validity je třeba vzít kromě statistických pravidel v úvahu oborová specifika. Hlavním takovým specifikem je pravidlo, že výběr by neměl být nikdy uskutečněn pouze na základě jedné metody, ať už je psychodiagnostická nebo jiná. Pro jednotlivé metody pak v rámci koeficientu validity platí, že:

- $< 0,0$ : vztah mezi prediktorem a kritériem je opačný (predikce opaku kritéria);
- $< 0,2$ : vztah mezi prediktorem a kritériem je zanedbatelný;
- $> 0,2$  a současně  $< 0,3$ : vztah mezi prediktorem a kritériem existuje, ale je slabý;
- $> 0,3$  a současně  $< 0,45$ : vztah mezi prediktorem a kritériem je středně silný;
- $> 0,45$ : vztah mezi prediktorem a kritériem je silný.

### Výsledky srovnávání jednotlivých prediktorů

Jako první uvádím přehled prediktivní validity prezentovaný Smithem (in Koubek, 2010) z konce „temného období“. K přehledu nejsou poskytnuty informace o splněných požadavcích na adekvátní metaanalýzu, zajímavý je ale výsledek demonstující vysokou prediktivní validitu výběrového pohovoru. Obdobně vysoký výsledek je pro samostatnou metodu v nových výzkumech obtížné identifikovat, což zvyšuje pravděpodobnost, že Smithovy výsledky byly získány na velmi specifickém souboru. Zvláště výběrový pohovor patří spíše mezi méně validní metody, protože je jen zřídka veden skutečně kvalifikovanými tazateli.

30

Tabulka č. 1

METODA VÝBĚRU	VALIDITA (r)
Astrologie	0,00
Grafologie	0,00
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopisné údaje	0,40
Assessment centra	0,41
Test schopností	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný rozhovor	0,62

(Smith, 1988, in Koubek, 2010)

Mezi hojně citované výsledky metaanalýzy patří práce Schmidta a Huntera (1998). Prezentují prediktivní validitu řady výběrových metod ve vztahu k celkovému pracovnímu výkonu. Mezi metodami jsou uvedeny i některé typy relevantních psychodiagnostických metod (tučně).

Tabulka č. 2

TYP METODY	VALIDITA (r)
<b>GMA</b>	<b>0,51</b>
Ukázkové pracovní úkoly	0,54
<b>Testy integrity</b>	<b>0,41</b>
<b>Dotazníky pro Svědomitost (podle Pětifaktorové teorie)</b>	<b>0,31</b>
Výběrový pohovor nestrukturovaný	0,38
Výběrový pohovor strukturovaný	0,51
Znalostní testy	0,48
Reference	0,26
Léta praxe	0,18
Assessment centra	0,37
Léta vzdělání	0,10
Zájmy	0,10
Grafologie	0,02
Věk	-0,01

Vyčerpávající přehled přináší následně Ones, Dilchert a Viswesvaran (2012), kteří zkompletovali značné množství dosud provedených metaanalýz s důrazem na dodržení podmínek pro kontrolu úrovně původních studií i následných procesů. Opět je uváděna prediktivní validita ve vztahu k celkovému pracovnímu výkonu. Níže uvádím výběr z jejich závěrů:

Tabulka č. 3

TYP METODY	Typ souboru/škála/specifický typ metody	Celková velikost souboru (N)	VALIDITA (r)
GMA	Zaměstnanci v různých povoláních	65 080	<b>0,41–0,62</b>
	Zaměstnání s nízkou komplexitou	47 548	<b>0,20–0,55</b>
	Zaměstnání se střední komplexitou	23 450	<b>0,28–0,64</b>
	Zaměstnání s vysokou komplexitou	9 273	<b>0,17–0,64</b>
Znalostní testy	Civilní a vojenské	19 760	0,45
	Civilní	1 790	0,56
Assessment centra	Manažeři – úlohy řešení problémů	17 581	0,39
	Smišený soubor – úlohy pro řešení problémů	39 190	0,31
	Smišený soubor – celkové hodnocení	10 030	0,31



TYP METODY	Typ souboru/škála/specifický typ metody	Celková velikost souboru (N)	VALIDITA (r)
Interview	Strukturované	12 847	0,44
	Nestrukturované	9 330	0,33
	Zaměřené na popis chování	20 957	0,39
Dotazníky Pětifaktorové teorie	Všechny faktory dohromady	35 067	<b>0,27</b>
	Svědomitost	48 100	<b>0,23</b>
	Otevřenost	23 225	<b>0,05</b>
Testy integrity	Směšený soubor	7 550	<b>0,41</b>
Škály zvládání zátěže	Směšený soubor	1 010	<b>0,41</b>
Emoční inteligence	Sebeposouzení smíšeným souborem	1 110	<b>0,42</b>

Při výzkumu General Mental Ability byla provedena řada dílčích studií i jejich metaanalýz. Proto v tabulce výše uvádím celkový počet respondentů a interval koeficientu validity, který byl výsledkem jednotlivých studií.

32

Vedle celkového pracovního výkonu jsou k dispozici údaje o prediktivní validitě osobnostních dotazníků založených na Pětifaktorové teorii vůči dalším obecným kritériím (Barrick & Mount, 2012). Jde opět o výsledky většího množství metaanalýz.

- Úkolová výkonost: 0,15
- OCBs: 0,31
- Výsledky učení se a praxe: 0,40
- Snižování CWB: 0,45
- Předčasný odchod z organizace: 0,32–0,35
- Týmová práce: 0,37
- Podnikavost: 0,36
- Schopnost vedení: 0,45

Z uvedených výsledků je patrné, že se prediktivní validita GMA vůči celkovému pracovnímu výkonu pohybuje v publikovaných studiích často v pásmu silné souvislosti. U osobnostních rysů, reprezentovaných nejvíce zkoumanou Pětifaktorovou teorií, se prediktivní validita vůči celkovému pracovnímu výkonu pohybuje v pásmu slabé souvislosti. Výsledky nejsou do značné míry velkým překvapením, protože celkový pracovní výkon má těsnější vazbu ke Can-do. Osobnostní rysy naopak vykazují středně silnou prediktivní validitu k obecným kritériím spjatým s Will-do, kam patří problematika CWB, OCBs nebo leadershipu.

### Výsledky srovnávání kombinovaných prediktorů

Is ohledem na výše uvedené je nutné podrobit kritice uvádění prediktivní validity u samostatných typů metod. Pozitivní hledisko je pouze vývojové (rozvoj porozumění roli psychodiagnostických metod při výběru zaměstnanců) a výzkum-

né. Na druhou stranu vytváří srovnávání jednotlivých typů metod zkreslující pohled, který vede k úvahám o efektivnosti metod s nižší prediktivní validitou. Dosavadní poznatky však nasvědčují tomu, že každý z relevantních typů metod přináší jedinečné výsledky. Jak bylo uvedeno již v kapitole věnované roli testových psychodiagnostických metod, nelze pro účely praxe srovnávat jednotlivé prediktivní validity GMA, osobnostních dotazníků nebo výběrových pohovorů. Zajímavý je naopak pohled na kombinovanou prediktivní validitu metod, která odráží sloučení různých zdrojů informací ve prospěch predikce budoucího pracovního úspěchu. Nejčastěji se setkáváme s výsledky kombinované prediktivní validity GMA a dalších metod.

Přehled kombinované validity GMA s dalšími metodami ve vztahu k celkovému pracovnímu výkonu prezentují Ones, Dilchert a Viswesvaran (2012). Uvádím výběr z jejich přehledu, který založen na dosavadních metaanalýzách:

Tabulka č. 4

TYP METODY	Typ souboru/škála/ specifický typ metody	KOMBINOVANÁ VALIDITA
GMA + Znalostní testy	Civilní a vojenské	0,55
	Civilní	0,58
GMA + Assessment centra	Manažeři – úlohy řešení problémů	0,59
	Smíšený soubor – úlohy pro řešení problémů	0,56
	Smíšený soubor – celkové hodnocení	0,55
GMA + Interview	Strukturované	0,65
	Nestrukturované	0,60
	Zaměřené na popis chování	0,63
	Situační	0,66
GMA + Dotazníky Pětifaktorové teorie	Všechny faktory dohromady	<b>0,60</b>
	Svědomitost	<b>0,58</b>
	Otevřenost	<b>0,56</b>
GMA + Testy integrity	Smíšený soubor	<b>0,67</b>
GMA + Škály zvládnání zátěže	Smíšený soubor	<b>0,64</b>
GMA + Emoční inteligence	Sebeposouzení smíšeným souborem	<b>0,66</b>

Z uvedených údajů je zřejmé jádro řešení. Při získávání dat z různých zdrojů a k různým proměnným ovlivňujícím budoucí výkonnost dochází k zpřesnění predikce. Dosud publikované výzkumy představují bohužel obvykle jen kombinace dvou typů metod. Není dostatečné množství průkazných závěrů o míře validity při kombinaci tří nebo čtyř typů metod. Přestože je koeficient validity rovný

1,0 nepravděpodobný, nebo lépe, s ohledem na proměnné v situaci a osobnosti nemožný, lze výběrové metody zkombinovat tak, že predikují pracovní výkonost nebo další kritéria s vysokou mírou úspěšnosti.

Široké zkušenosti s aplikací výše popsané kombinace metod nabízí dopravní psychologie. Při dopravněpsychologickém vyšetření jsou kombinovány metody zaměřené jak na schopnosti, tak na osobnostní dispozice. Přestože prediktivní validita každé samostatné metody je ve vztahu ke způsobilosti k řízení spíše nižší, celá baterie metod vykazuje koeficient validity dostatečně vysoký, aby umožňoval provádět na základě vyšetření rozhodnutí (Seitl & Šucha, 2010). Například při korelaci výsledků hodnocené zkušební jízdy a výsledků z testové baterie „Vienna Test System: Expert System Traffic Standard“ dosahuje validita  $r=0,51$ . Celkové posouzení schopností relevantních pro řízení prostřednictvím testové baterie pak dosahuje validity  $r=0,68$  (Schuhfried, 2008).

### Omezení srovnávacích studií

Omezení výzkumů prediktivní validity spočívá především v zaměření se na vztah obecných kritérií (jako je celkový pracovní výkon, OCBs nebo CWB) s obecnými prediktory, jako je GMA, celkové škály Pětifaktorové teorie apod. Jde o broad přístup, jak byl vymezen v kapitole o kritériích. Naopak v případě specifických kritérií, tedy narrow přístupu, je výzkumů prediktivní validity méně (Rothstein & Goffin, 2006). Příčin menšího množství metaanalýz orientovaných na narrow přístup je více, protože překážkou je hned několik metodologických otázek.

34

- Na rozdíl od broad přístupu obsahuje narrow přístup velké množství jak kritérií, tak jejich prediktorů (osobnostních rysů existují jen v metodách odvozených z Pětifaktorové teorie desítky až stovky a kritéria úspěšnosti jsou odvozována pro jednotlivé typy pracovních pozic). V případě narrow přístupu tak musí být vykonáno mnohonásobně více dílčích studií, než je možné generalizovat obecná a prakticky uplatnitelná zjištění.
- Výsledky výzkumů prediktivní validity narrow přístupu se někdy nevhodně kombinují, a tím zjednodušují vytváření ideálního osobnostního profilu různých pracovních pozic.  
*Smyslným příkladem může být pozice bankovního úředníka, u níž výzkumy zjistily, že 70 % úspěšných bankovních úředníků disponuje zvýšenou numerickou inteligencí. Narrow přístup by tedy při konkrétní diagnostice zaměřil svoji pozornost na numerickou inteligenci jako na jednu z klíčových charakteristik osobnosti hledaného profilu uchazeče. Ignoruje se však skutečnost, že:*
  - mezi uchazeči může být potenciálně úspěšný bankovní úředník, jehož úspěch je založen, stejně jako u 30 % úředníků ve výzkumném souboru, na jiných schopnostech, které kompenzují nižší výsledek v numerické inteligenci;
  - ideální osobnostní profil bankovního úředníka se v jednotlivých bankách liší a numerická inteligence nemusí být všude klíčovou charakteristikou.
- Při výzkumu narrow přístupu hrají významnější roli intervenující proměnné, jako je organizační kultura. Zatímco u broad přístupu je vliv organizační kultury na vztah „svědomitost – celkový pracovní výkon“ menší, u narrow přístupu může být vliv organizační kultury na vztah „upřímnost – úspěšný komunikační styl asistentky“ dramatický.

Na druhou stranu výzkumy, které dosud proběhly, nasvědčují tomu, že při pečlivě provedené volbě specifických kritérií a jejich specifických prediktorů může být prediktivní validita vyšší než v případě broad přístupu (Barrick & Mount, 2003). Příkladem může být studie věnovaná predikci specifických kritérií u dělnických pozic prostřednictvím specifických prediktorů metodami Hanojská věž a d2. Výsledky odhalily souvislost mezi exekutivními funkcemi měřenými Hanojskou věží a následným hodnocením praktické zkoušky a kvality práce (Seitlová & Schiedková, 2014).

Bohužel v sociálních vědách je běžné, že se závěry dílčích výzkumů liší a je nutné provést velké množství ověřovacích studií, které eliminují vliv dalších proměnných nebo dílčích chyb ve výzkumných designech. Proto dosud přetrvávají kontroverze o přínosnějším směru mezi zastánci obou přístupů (Barrick & Mount, 2012). Ilustrací může být diskuze o predikci kritéria CWB. Asthon (1998) je na základě svých výzkumných zjištění přesvědčen, že nejvhodnějším prediktorem jednotlivých projevů CWB jsou specifické prediktory, jako je škála odpovědnost a tendence riskovat. Jeho práce je reakcí na vlivný článek autorů Onese a Viswesvarana (1996), kteří předložili teoreticky i empiricky podložené argumenty pro užití prediktorů na úrovni nejobecnějších škál dotazníků vyplývajících z Pětifaktorové teorie.

I přesto, že je dosud nedořešeno, který z přístupů přináší obecně vyšší prediktivní validitu, shodují se autoři na rozhodujícím vlivu kontextu situace pro volbu jednoho nebo druhého přístupu (Rothstein & Goffin, 2006; Barrick & Mount, 2012). Klíčový je účel psychologické diagnostiky a konkrétní pozice, pro kterou má být užitá. Podobně panuje shoda na stejné úrovni obecnosti kritéria a prediktoru. Nelze úspěšně predikovat obecné kritérium specifickým prediktorem anebo specifické kritérium obecným prediktorem.

Na obecné úrovni je přínos testových psychodiagnostických metod pro výběr zaměstnanců nezpochybnitelný. Psychodiagnostické metody zvyšují celkovou prediktivní validitu použitých metod v procesu, který je ovlivněn mnoha proměnnými, z nichž některé kontrolovat nelze.

## 4.4 Studie návratnosti

Výzkumný zájem o prediktivní validitu a předložené výsledky jsou jedním z argumentů, které vytvářejí testovým psychodiagnostickým metodám pevné místo v celkovém souboru metod výběru. Aplikace metod v praxi je však finančně nákladná a zvyšuje již tak vysokou zátěž vznikající užitím dalších výběrových metod. Je tak jen přirozené, že se v praxi objevuje nejen zájem o vyčíslení nákladů na použití metod, ale také na finanční vyčíslení přínosu použitých metod.

K finančnímu vyčíslení přínosu použitých testových psychodiagnostických metod lze přistoupit ze dvou směrů:

### 1. Vyčíslení finanční ztráty při nesprávném výběru

Způsob výpočtu, který poukazuje na finanční přínos metod nepřímo, protože nerozlišuje, které typy metod byly použity a které ne. Definuje nesprávný výběr. Pokud ale zvážíme roli testových metod mezi metodami ostatními a výsledky prediktivní validity, můžeme konstatovat, že pravděpodobnost nesprávného výběru se při nepoužití testových metod zvyšuje a obráceně.

## 2. Vyčíslení návratnosti použitých metod

Postup, který se zaměřuje již na finanční přínos samotných metod. Na druhou stranu je i tento způsob výpočtu spojen s pravděpodobností správného výběru. Nezřídka se lze také setkat s variantou studie návratnosti, která je vlastně skrytou první variantou výpočtu a navíc zcela ignoruje ostatní metody výběru.

Vyčíslení nákladů způsobených chybným výběrem zaměstnance v americkém prostředí představil na modelovém příkladu specialistů a manažerů Spencer (1986). Výchozím údajem jsou celkové roční náklady na zaměstnance, které autor vyčíslil jako trojnásobek základní mzdy. Celkové náklady na zaměstnance zahrnují kromě mzdy a zákonných odvodů také náklady na vybavení zaměstnance pro práci, zdravotní péči, vzdělávání, práci servisních oddělení apod. Modelový příklad ilustruje situaci, kdy nesprávný výběr zaměstnance končí jeho odchodem. Náklady s tímto případem spojené jsou pak následující:

- Náklady na výstup zaměstnance: 20 % celkových ročních nákladů na zaměstnance.
- Náklady na výběr nového zaměstnance: 30 % ročních nákladů na základní mzdu zaměstnance.
- Ztráty způsobené sníženou produktivitou nového zaměstnance před jeho úplnou adaptací: 50 % celkových ročních nákladů na zaměstnance.

V případě, že je do výpočtu dosazena jakákoliv základní mzda, výsledek určuje, že náklady na chybný výběr zaměstnance činí při jeho odchodu 2,4násobek roční základní mzdy tohoto zaměstnance (Spencer, 1986). Vedle varianty s odchodem zaměstnance spočítal Spencer také náklady způsobené chybným výběrem, jehož důsledkem není odchod zaměstnance, ale jeho trvalá nízká produktivita.

Významné argumenty k finanční návratnosti přinesl ve vztahu k testům kognitivních schopností jiný výzkum z roku 1986. Data byla získána od nových zaměstnanců, vybíraných s využitím testů inteligence, kteří obsadili různé pozice tzv. „bílých límečků“ ve federální vládě Spojených států (Schmidt, Hunter, Outerbridge, & Trattner, 1986). Při srovnání výsledků nových zaměstnanců se zaměstnanci, kteří byli vybíráni jen na základě vzdělání a pracovních zkušeností, dospěli autoři k závěru, že zaměstnanci vybíraní s využitím kognitivních testů mají vyšší produktivitu a zůstávají u zaměstnavatele déle. U zaměstnanců přijatých prostřednictvím nového postupu byl celkový výkon o 9,74 % vyšší ve srovnání s ostatními zaměstnanci. Za situace, kdy je v organizaci očekávána stabilní úroveň výkonu, dochází k obrovským mzdovým úsporám, protože za všechny odcházející není nutné hledat náhradu. Stejně výkonnosti je možné dosáhnout s nižším počtem zaměstnanců (Schmidt, Hunter, Outerbridge, & Trattner, 1986). Za předpokladu, že zvážíme i úsporu na výdajích za výběrové řízení a adaptaci zaměstnanců, je finanční přínos testových metod mnohonásobně vyšší než jakékoliv náklady na jejich aplikaci.

Sledování finanční návratnosti vlastních metod se dlouhodobě věnují i prof. Robert Hogan a dr. Joyce Hogan. Dvě velké vlny studií ve spolupráci s organizacemi z řad jejich zákazníků byly realizovány v letech 2007–2008 a 2009–2010. Pro studie byl použit standardizovaný design pro realizaci, přičemž výsledky zaměstnanců byly srovnávány po 6 a 12 měsících s různými typy kritérií (Hogan Assessment Systems Inc., 2011). Výsledky z let 2007–2008, zahrnující zaměstnance vybrané s použitím metod HPI, HDS, MVPI a HBRI, prezentují následující zjištění (výběr z Hogan Assessment Systems Inc., 2011):

Tabulka č. 5

OBOR	POZICE	ZJIŠTĚNÍ
Vláda	Kurátoři	3× vyšší výkonnost
Dopravci	Řidiči	o 16 % snížená nehodovost
Farmaceutický průmysl	Leadeři	3× vyšší připravenost na postup
Finance	Vlastníci	175 000 dolarů nárůst v obratu
Distribuce potravin	Rozdílné pozice	2× vyšší výkonnost
Obchodní servis	Obchodní zástupci	30% snížení fluktuace

(Hogan Assessment Systems Inc., 2011)

Studie z let 2009–2010, kterých bylo provedeno celkem 32, potvrdily pozitivní efekt použitých metod ve vztahu ke kritériím úspěšnosti v 88 % případů. Z řady výsledků uvádím:

- Obrat z prodeje o více než 100 % vyšší u obchodních zástupců velké farmaceutické společnosti, kteří splnili definovaný profil měřený prostřednictvím testových metod.
- Rafinerie pro pohonné hmoty zvýšila dvojnásobně angažovanost svých manažerů, kteří splnili definovaný profil měřený prostřednictvím testových metod. Angažovanost manažerů měla dopad i na členy jejich týmů.
- Výrobce stavebních konstrukcí vykazoval dvojnásobnou prodejní marži u zaměstnanců, kteří splnili definovaný profil měřený prostřednictvím testových metod.

## 4.5 Limity prediktorů

Dvě předcházející kapitoly představily výběr z dosavadních poznatků o přínosnosti testových psychodiagnostických metod pro výběr zaměstnanců. Cílem však není vytvořit zdání o jedinečném nebo neomylném postavení psychodiagnostiky. Vedle přínosů je nezbytně nutné mít trvale na paměti i limity, které jsou značné. Níže uvedená omezení testových metod mají zásadní dopad na jejich schopnost predikovat úspěch v kritériích, tedy na hlavní účel aplikace metod. Limity se odvíjejí od následujících proměnných:

### 1. Proměnná na straně prediktivní validity

Z prediktivní validity jednotlivých metod, případně jejich kombinací vyplývá, že v určitém rozsahu jsou jejich možnosti predikovat úspěch v kritériu omezené (žádná z metod či jejich kombinací nedosahuje  $r = 1,0$ ). Příčinou je skutečnost, že úspěch na pracovní pozici je podmíněn multifaktoriálně. Dynamické vztahy jednotlivých faktorů nejsou dosud zcela projasněny a je otázkou, zda někdy zcela budou, protože značnou roli hraje právě individualita uchazeče. Níže uvedené proměnné tuto tezi dále rozvíjejí.

### 2. Proměnné na straně profesionality

Aby se měla prediktivní validita testových metod šanci projevit, je základním předpokladem profesionalita jejich uplatnění. Některá procesní selhání

ní prediktivní validitu částečně snižují, ale řada z nich způsobuje naprostou bezcennost metody. Pro užití testových psychodiagnostických metod je proto nutná kvalifikace v tvorbě celého výběrového procesu, obecných poznatků o uplatnění testových metod a sestavení testové baterie, stejně jako v konkrétních testových metodách.

### 3. Proměnné na straně organizace, leadera a týmu

V kapitole 3 Vymezení testových psychodiagnostických metod pro výběr zaměstnanců je uvedeno, že mezi strategie výběru patří ověření souladu uchazeče i s organizací, leaderem a týmem. Pokud jsou prediktory zaměřeny jen na kritéria související s pozicí (což je velmi časté), nelze je pak činit odpovědnými za neúspěšný výběr. Přestože se na významu uvedených souladů shoduje nemálo odborných zdrojů (viz např. McPhail & Jeanneret, 2012; Barrett, 2006; O'Meara & Petzall, 2013; Lukášová, 2010), je smutnou skutečností, že v českém prostředí je jen několik nástrojů, které lze v tomto směru použít. Je však nutné uvést, že i aplikace těchto nástrojů během výběrového procesu má svoji podmínku. Tou je dobrá znalost, pro jakou organizaci, tým či leadera uchazeče vybíráme, což vyžaduje předcházející sběr údajů právě z těchto zdrojů. Zjišťování informací o osobnosti leadera, zastoupených týmových rolích nebo organizační kultuře vyžaduje čas a finance, o kterých rozhoduje sama organizace. Svým rozhodnutím tak může, ale nemusí dopředu limitovat možnosti prediktorů.

### 4. Proměnné na straně situace

Možnosti prediktorů jsou nevyhnutelně ovlivňovány i situací, v níž jsou metody užity. Mezi proměnné na straně situace patří například vlivy prostředí (zejména fyzikální a časové), ve kterém jsou testové metody administrovány, nebo vlivy související s tím, co administraci předcházelo (např. náročnost programu). Přestože je možné část proměnných na straně situace kontrolovat výše zmíněnou profesionalitou, u všech to z objektivních důvodů možné není. Zejména fyzikální vlivy prostředí (světlo, teplo, hluk apod.) jsou v konkrétní situaci obvykle dané.

### 5. Proměnné na straně uchazeče

Poslední rozsáhlá skupina proměnných limitujících prediktory je na straně uchazeče. Výsledek testové psychodiagnostické metody je krátkým vzorkem chování, který je závislý na bezprostředním psychickém stavu uchazeče. Ten se může lišit od jeho „obvyklého“ psychického stavu. Ne vždy je možné tuto skutečnost kontrolovat, i když základním nástrojem je realizace různých výběrových metod v různých dnech. Stejně tak je minimálně u části metod vysoká závislost na schopnosti sebereflexe uchazeče, kterou lze kontrolovat jen částečně cílenými otázkami v pohovoru a dodržáním požadavků v manuálu konkrétní metody. Specifickou proměnnou ovlivňující prediktor může být také vyhraněná osobnost uchazeče. Některé charakteristiky uchazeče mohou být natolik vystupňované nebo naopak nízké, že význam této skutečnosti metody určené pro výběr zaměstnanců adekvátně nezaznamenají. Zdánlivě snadným řešením je volba odlišné úrovně měření (viz dále kapitola 5.3 Zaměření metod a požadavky na uživatele metod), ale rozeznání skutečnosti, že uchazeč může mít až patologické rysy, je do značné míry otázkou zkušenosti. I pak je ale po procesní stránce náročné změnit či doplnit průběh výběrového řízení o další metody tak, aby to současně neznamenalo neetické zacházení

s uchazečem. Dramaticky limitující efekt může mít i neetické chování uchazeče, který získal přesně informace o skladbě testových metod a dopředu si je natrénoval. Prostředků je k tomu na internetu, v tisku i literatuře stále více, i když jsou často nízké kvality (viz např. Kyša, 2014; Hodgson, 2007; IQ tester, 2010; Peterka, 2011).



## 5 Požadavky na metody pro výběr zaměstnanců a jejich užití

Pro správný výběr a použití testových psychodiagnostických metod nejsou obecné informace dostačující. Předně by měl uživatel vždy trvat na dodání konkrétních informací o metodě od jejího vydavatele či distributora. Informace by měly být dostupné ještě před tím, než si je zákazník zakoupí. Seriózní vydavatelé a distributoři uvádějí minimálně základní informace o metodách volně na svých webových stránkách. Informace o metodě získané od vydavatele musí pak uživatel doplnit o své vlastní znalosti týkající se sestavení baterie, jejího zařčení do výběrového procesu či o znalosti formulace výstupní zprávy a zpětné vazby.

### 5.1 Riziková kritéria pro výběr metod

V literatuře a tisku pro manažery a HR specialisty se objevují návody, podle čeho si metody vybírat. Někdy takový návod nabízejí přímo vydavatelé či distributoři metod. Například Smrčková (2014) uvádí:

40

1. Cena (vyjadřující, kolik tvůrce metody do jejího vývoje investoval).
2. Zabezpečený přístup (šifrovaný přístup do systému testování).
3. Dostupnost systému (v reálném čase přes internet).
4. Zabezpečení dat (zabezpečení dat na serverech).
5. Certifikace (mezinárodní nebo alespoň mezinárodní zkušenosti či spolupráce s VŠ).

Kritéria výběru jsou zaměřena pouze na metody, které jsou dostupné on-line. Byť je to dnes varianta značně populární, stále je touto cestou dostupný jen zlomek metod, a z velké části se jedná pouze o tzv. screeningové metody, které testují sice rychle, ale méně přesně.

Výše uvedený návod, jak si vybrat metody, neobsahuje nesprávná kritéria. Jsou ale buď nesprávně formulovaná, nebo jsou to až kritéria vedlejší. Pokud budou vybrány metody podle těchto kritérií, bude to s největší pravděpodobností výběr nesprávný.

Výběr metod by neměl probíhat ani podle toho, kdo metodu vydal nebo distribuuje. Přestože by bylo možné očekávat, že renomovaní vydavatelé nebo distributoři používají pro své metody shodné standardy kvality, praxe naznačuje, že tomu tak není. Je možné se setkat i s případy, kdy je metoda uvedena na trh předčasně, bez dostatečně rozsáhlých a odpovídajících norem. Náklady na kvalitní převod zahraniční metody nebo vývoj nové metody mohou dosáhnout 0,5–1 mil. Kč, což jsou náklady, které se na českém trhu jen obtížně vydavatelům vrací. Sběr dat pro tvorbu norem je navíc značně časově náročný a oddaluje uvedení metody na trh. Uživatel by měl tedy ověřovat parametry metod i u vydavatele, se kterým má dosud pozitivní zkušenosti.

Dobrou metodu nevytváří ani proklamovaná spolupráce s psychologem či akademickým pracovištěm. V současnosti je možné se setkat na internetu s portály, které nabízejí on-line metody, aniž by k metodám byly dostupné relevantní údaje.

Místo těchto údajů je úvod metod doplněn hezkým textem a odvoláním se na psychologa, který metody vytvořil nebo na jejich tvorbě alespoň spolupracoval.

## 5.2 Doporučená kritéria pro výběr metod

Do výběru testových metod bezesporu vstupuje otázka, zda je výběr realizován pro jedno konkrétní výběrové řízení nebo jde o dlouhodobé řešení, které by mělo být platné pro větší množství výběrových řízení obdobného nebo i rozdílného typu.

Volba pro jednotlivé výběrové řízení ponechává uživateli dostatečnou svobodu pro výběr jiných metod či skupin metod v budoucnosti. Je to také postup eticky správný, protože nevede k porušování jedno ze základních pravidel:

**Metody a dílčí prediktory vybíráme vždy podle kritérií, která potřebujeme ověřit či predikovat, nikdy ne obráceně.**

Pokud jsou kritéria upravována podle toho, jaké jsou dostupné metody, jde o postup chybný. I když je cílem zvolit širší soubor metod pro větší množství výběrových řízení, je následující soubor kroků nevyhnutelný:

1. Volba úrovně měření je rozhodnutím o významnosti testových metod mezi ostatními výběrovými metodami. V tomto kroku jsou zvaženy i požadavky na uživatele metod.
2. Výběr metod podle jejich psychometrických parametrů a profesionálních měřítek. Lze očekávat, že při volbě metod bude zohledněna i jejich cena.
3. Volba parametrů technického řešení, jako je například typ administrace a vyhodnocení nebo způsob vytvoření výstupní zprávy. V tomto kroku jsou řešeny otázky zabezpečení, pokud se jedná o on-line systém apod.

Druhý a třetí krok probíhají obvykle souběžně. Kritéria výběru uvedená ve třetím kroku by však nikdy neměla převážit kritéria z kroku druhého.

## 5.3 Zaměření metod a požadavky na uživatele metod

Problematika úrovně psychodiagnostického testování má v psychologii relativně dlouhou tradici, během které bylo vytvořeno několik inspirativních přístupů. Zájemce odkazují na jeden z nich, dnes již klasický přístup pěti úrovní interpersonální diagnostiky Timothy Learyho (Leary, 2004).

Při zohlednění frekventovanosti jednotlivých typů zakázek pro testové metody ve výběru zaměstnanců definují čtyři základní úrovně uvedené níže.

1. **Screeningové metody**, vhodné pro doplňkovou roli testových psychodiagnostických metod mezi ostatními výběrovými metodami. Jde o seskupení metod, jejichž administrace je rychlá (např. test inteligence s administrací do 20 minut nebo testy osobností s obdobně dlouhou administrací), ať už jde o dotazník nebo projektivní metodu, jako je Hand test. Zjištění z uvedených metod jsou ale pouze orientační, nelze očekávat vysokou prediktivní validitu. Screeningové metody mohou ověřovat či predikovat pouze vedlejší kritéria, případně mohou sloužit k potvrzení nebo vyvrácení zjištění z jiných prediktorů. Nikdy

by však tento typ metod neměl sloužit jako primární zdroj prediktoru nějakého kritéria.

2. **Plnohodnotné metody**, vhodné pro široké spektrum referentských, specializačních či manažerských pozic. Výběr metod je na uživateli podle stanovených kritérií úspěšnosti pro danou pozici. Celkově tvoří skupinu plnohodnotné metody, jejichž prediktivní validita odpovídá dříve uvedeným výzkumům. Hlubší zjištění jsou obvykle vykoupena delším časem administrace. Ve prospěch efektivit lze metody z druhé úrovně doplňovat screeningovými metodami z první úrovně. Například nemusí být nutně aplikovány dva rozsáhlé testy osobnosti, ale pouze jeden. V baterii je doplněn druhým screeningovým testem, který ověří alespoň část zjištění z rozsáhlejšího testu.
3. **Plnohodnotné metody** s upravenými podmínkami, vhodné pro vybrané spektrum skutečně náročných pozic či pozic se zvýšenou odpovědností za majetek, zdraví či životy. Úroveň měření tvoří metody s vlastnostmi, které jsou doporučeny či stanoveny metodickým předpisem, vyhláškou nebo zákonem pro posuzování psychické pracovní způsobilosti uchazečů na definovanou skupinu pozic. Příkladem jsou pozice u Hasičského záchranného sboru ČR, pozice profesionálních řidičů nebo pilotů. Metody musí splňovat parametry, jako je administrace prostřednictvím přístrojů nebo přítomnost norem pro specifický soubor uchazečů. I zde obvykle platí, že metody lze v konkrétním výběrovém řízení doplňovat metodami předcházejících úrovní.
4. **Metody určené k vyloučení psychopatologie**, vhodné pro úzké spektrum pozic nebo pro výběrová řízení, kde lze očekávat uchazeče s vyhraněnými osobnostními charakteristikami. Příkladem úzkého spektra pozic mohou být pozice soudců nebo soudních exekutorů, kde vyloučení psychopatologie souvisí se specifickými požadavky na osobnost uchazeče. Příkladem druhé skupiny uchazečů mohou být uchazeči o manažerské posty (Pechová, 2013; Petrová, 2014). Na rozdíl od předchozích úrovní jsou zde vhodné klinické testové psychodiagnostické metody. V případě prvních tří úrovní je nutné klinické psychodiagnostické metody a klinický způsob práce odmítnout hned z několika důvodů. Prvním z nich je pojmový rámec a způsob uvažování v kontextu struktur, organizací osobnosti či kategorií užívaných k popisu duševních poruch, který je pro práci s běžnou populací nevhodný (Koubek, 2014). Uvedený jazyk a způsob uvažování je zadavateli diagnostiky i uchazeči nesrozumitelný či přímo působí negativně. Značná část klinické testové psychodiagnostiky se odehrává v situaci, kdy je duševní stav pro klienta či jeho okolí problematický, s cílem zajistit odpovídající diferenciální diagnostiku a následnou léčbu. V běžné populaci však najdeme uchazeče, kteří velmi podobný osobnostní profil dokázali využít k efektivní adaptaci ve svém pracovním prostředí. Na tuto skutečnost nahlíží klinická psychodiagnostika jen s obtížemi. Druhým důvodem jsou samotné metody, které nebyly vyvinuty pro diagnostiku běžné populace ani nebyly standardizovány na odpovídajících skupinách populace (Daniel, 2005). Jako ilustrativní příklad bývá uváděn dotazník MMPI (Paul, 2004). Na poslední úrovni psychodiagnostického testování při posuzování psychické pracovní způsobilosti jsou ale klinické metody nejen adekvátní, ale přímo nutné.

Se stanovením konkrétní role testových psychodiagnostických metod při výběru zaměstnanců, tedy se stanovením úrovně, těsně souvisí kvalifikace pro použití metod. Metody na zvolené úrovni lze použít, pokud je k dispozici (interně či jako

poskytnutá služba) specialista s příslušným vzděláním. Použití testové psychodiagnostické metody bez příslušné kvalifikace nemůže v dobré praxi nastat, protože hrozí bezprostřední poškození uchazečů, kteří testování podstupují.

S přihlédnutím k současnému vývoji trhu se neshodují s autory Průvodce personální psychologií, kteří uvádějí, že psychodiagnostické metody by měl používat výlučně psycholog (Slováčková, Horáková, & Rendoš, 2014). Na druhou stranu je nutné metody členit s ohledem na skupinu uživatelů, kterým je určena. Jak uvádějí Slováčková, Horáková a Rendoš (2014), za inspirativní lze považovat dělení jednoho z velkých vydavatelů metod v ČR (Hogrefe – Testcentrum, s. r. o., 2014):

### 1. Metody kategorie A

Metody určené absolventům bakalářských a magisterských studijních programů psychologie, pedagogiky, andragogiky, personalistiky a dalších příbuzných oborů po zaškolení pro práci s metodou od vydavatele metody.

### 2. Metody kategorie B

Metody určené absolventům bakalářského a magisterského studijního programu psychologie.

### 3. Metody kategorie C

Metody určené absolventům bakalářského a magisterského studijního programu psychologie po absolvování výcvikového kurzu.

Vydavatel či distributor testových psychodiagnostických metod v ČR je odpovědný za uvedení cílové skupiny u každé jednotlivé metody, bez ohledu na to, zda použije výše uvedenou klasifikaci nebo ne. Souběžně je odpovědný za uvedení požadované kvalifikace nebo kurzu a způsobu, jak lze požadovanou kvalifikaci získat.

Vydavatel či distributor by neměl zpřístupnit nabízenou metodu zájemci, který se neprokáže příslušnou kvalifikací. V současnosti je na českém trhu řada případů, kdy je výše uvedené porušováno. Kvalifikaci uživatele nelze nahradit žádnou „hotline“ určenou pro konzultace výsledků, pokud to uživatel pocítí jako potřebné. Vydavatelé metod si bohužel neuvědomují, že v konečném důsledku své zákazníky poškozují, protože je vedou k nekvalifikovaným rozhodnutím.

## 5.4 Hodnocení metod

Druhý krok, tedy výběr metod podle jejich psychometrických parametrů a profesionálních měřítek, se může uživateli značně zkrátit, pokud se bude zajímat o metody již hodnocené.

Situaci hodnocení metod popisuje ve svém článku Tomáš Urbánek, který odkazuje na úspěšné hodnocení psychodiagnostických metod v zahraničí a hodnotí i nepříznivou situaci profesionálního hodnocení metod v ČR (Urbánek, 2013).

Z významných hodnotitelských institucí v zahraničí uvádím dvě:

- Burosovo centrum pro testování v USA (Buros Center for Testing, 2015),
- Psychological Testing Centre ve Velké Británii (The British Psychological Society, 2014).

V České republice se hodnocení začalo systematicky věnovat odborné periodikum TESTFÓRUM. Recenze testových metod jsou realizovány podle modelu EFPA pro popis a hodnocení psychologických testů, který kromě slovního komentáře sleduje několik desítek parametrů u každé recenzované metody. Formulář pro recenzi metody (Bartram, Lindley, & Kennedy, 2004) obsahuje prostor pro základní informace o metodě a umožňuje zhodnocení parametrů, které lze považovat za standardy kvality. V době přípravy tohoto studijního materiálu byly publikovány recenze dvou testových metod vhodných pro aplikaci při výběru zaměstnanců: BIP a d2 (Testfórum, 2015). Lze očekávat, že postupem času se bude počet recenzovaných testů rozšiřovat.

Počet dosud recenzovaných metod je samozřejmě nedostačující, a proto je na uživateli, aby parametry při výběru metod zhodnotil sám. Hodnocení podle modelu EFPA není v běžné praxi reálné, ale metodu lze zhodnotit alespoň podle základní sady údajů, kterými jsou reliabilita, validita a úroveň norem. Jejich stručné vymezení uvádím níže. Pokud není základní sada údajů uvedena veřejně na internetu, měl by ji vydavatel metody poskytnout na vyžádání. Praxe bohužel ukazuje, že ani na vyžádání někteří vydavatelé informace neposkytují. Pro uživatele metod by to mělo být dostatečně jasným signálem.

Základním předpokladem pro zvažování reliability, validity a úrovně norem je standardizace diagnostického procesu. Standardizaci metody v oblasti administrace, vyhodnocení a interpretace považují za samozřejmý základ, který musí být beze zbytku splněn ve všech případech.

## 5.5 Reliabilita

Výchozím psychometrickým parametrem při posuzování psychodiagnostických metod je reliabilita neboli spolehlivost metody. Definuje, zda metoda spolehlivě měří to, co měří. Zaměřuje se na dvě možné nepřesnosti metody: systematickou a nesystematickou chybu (Ferjenčík, 2000). K reliabilitě metody lze přistoupit z několika směrů, přičemž ne všechny směry jsou použitelné u všech kategorií metod. Níže shrnuji rozdělení, jak je uvádí Hendl (2009):

- **Test-retest reliabilita** definuje shodu opakovaných měření, tedy spolehlivost metody v čase. Pokud se měřené charakteristiky nezměnily, nezmění se u spolehlivé metody ani její výsledek.
- **Reliabilita paralelních testů** definuje shodu měření jednoho testu s měřením druhého testu, který měří stejnou charakteristiku při shodných teoretických východiscích. Nejčastěji se měření paralelních testů používá v situaci, kdy má metoda verzi A a verzi B. Příkladem jsou zejména testy inteligence, kde se s paralelními verzemi setkáváme u testu IST.
- **Split-half reliabilita** definuje shodu vnitřních částí testu. Nejedná se pouze o standardní měření shody testu rozděleného na větší části, ale náleží sem i měření interní konzistence jednotlivých škál.

Výpočet reliability pracuje s různými formami korelačního koeficientu, Cronbachovým alfa apod. Reliabilita nabývá hodnoty mezi 0,0 a 1,0. Při nulové hodnotě není metoda spolehlivá a při hodnotě 1,0 se v měření nevyskytuje chyba. **Při značném zjednodušení lze uvést, že pro rychlou orientaci je výsledek nižší než 0,7**

**nevyhovující.** Úroveň reliability je rozhodující pro další sledovaný parametr – validitu. Metoda, která není spolehlivá, nemůže být ani validní (Hendl, 2009).

## 5.6 Validita

Parametr validity vyjadřuje, zda metoda měří to, co předpokládáme, že měří. Příkladem může být metoda udávající, že měří rys extraverze. Validní je za předpokladu, že se výsledek metody skutečně týká rysů extraverze, jak jej definuje teorie, ke které se metoda hlásí. Vymezuje několik typů validity, přičemž nejčastěji rozeznáváme obsahovou, konstruktovou a kriteriální. Prediktivní validita, klíčová pro metody užívané ve výběrovém řízení, je jedním z typů kriteriální validity. Setkáváme se ale také s dělením validity na externí, konstruktovou a interní (Štikar, Rymeš, Riegel, & Hoskovec, 2003). Vymežím jednotlivé typy validity s přihlédnutím k potřebám uživatele testových psychodiagnostických metod:

- **Obsahová validita**

Při hodnocení obsahové validity je zvažováno, do jaké míry obsah metody skutečně odpovídá vlastnosti osobnosti, která má být měřena. Jednotlivé části metody (položky, otázky apod.) by měly reprezentovat projevy vlastností, které jsou sledovány. Jak bylo uvedeno, výsledek testové psychodiagnostické metody je vzorkem chování. Je však nutné, aby se chování týkalo oblasti, kterou chceme sledovat, a aby byla tato oblast úspěšně oddělena od oblastí ostatních. K vyhodnocení obsahové validity částí metody lze použít index CVR. Pokud je výsledná hodnota indexu pro položku 0 a více, má položka uspokojivou obsahovou validitu (Ferjenčík, 2000). V případě testových metod pro výběr zaměstnanců se ale s hodnotami obsahové validity setkáváme jen zřídka.

- **Kriteriální validita**

Validita, která se v rámci metod pro výběr zaměstnanců významně uplatňuje dvakrát, je založená na empirii. Při ověřování kriteriální validity je výsledek metody srovnáván s definovaným vnějším kritériem. Prvně je to při vývoji metody, kdy by její výsledky měly být srovnávány s výsledky jiných, již ověřených metod, které měří stejné vlastnosti osobnosti. V praxi se následně setkáváme s dvojím uplatněním kriteriální validity:

- a) Při sestavování testové baterie jsou metody kombinovány tak, aby vzájemně ověřovaly svá zjištění, a to alespoň v části výsledků. Jde o praktické uplatnění **souběžné validity**, která je podtypem kriteriální validity.
- b) Výsledek metody je srovnáván s definovaným kritériem v budoucnu. Jde o **prediktivní validitu**, která je také podtypem kriteriální validity. Jejímu významu je věnována kapitola 4.3 Obecné možnosti predikce úspěchu v zaměstnání.

Z obou podtypů kriteriální validity vyplývá, že neexistuje jedna hodnota, která by vyjadřovala úroveň validity. Existuje tolik kriteriálních validit, kolik kritérií bylo pro souběžnou či prediktivní validitu zvoleno. Význam tohoto typu validity pro výběr zaměstnanců je však tak vysoký, že by jí měl uživatel při výběru metod vždy věnovat pozornost. Vydavatel metody by měl prezentovat alespoň jeden jednoznačný údaj o souběžné validitě získaný během vývoje metody. Podobně

by měl být dostupný údaj o prediktivní validitě. Kriteriaální validita je vypočtena prostřednictvím Pearsonova korelačního koeficientu, který nabývá hodnoty od  $-1,0$  po  $1,0$ .

- **Konstruktová validita**

Poslední ze základních validit nese označení konstruktová a uplatňuje se zejména při vývoji metody. Konstruktová validita vyjadřuje shodu mezi metodou a teoretickým konstruktem, ze kterého vzešla nebo ke kterému se hlásí. Její posouzení je rozděleno do několika kroků, přičemž první z nich se překrývá s obsahovou validitou. Pro konstruktovou validitu svědčí buď důkazy konvergentní (metoda vykazuje vztah k teorii, kde to bylo očekáváno), nebo důkazy diskriminační (metoda nevykazuje vztah k teorii v oblasti, kde to nebylo ani očekáváno). Ilustrativním příkladem ověřování konstruktové validity je studie zaměřená na konstruktovou validitu motivačních dimenzí dotazníků BIP (Kuba, 2014).

Pro praxi užití testových psychodiagnostických metod ve výběru zaměstnanců je zásadní jeden z podtypů konstruktové validity, a to tzv. zjevná validita. Jejím vymezení se věnuji v kapitole 7 Etika užití psychodiagnostických metod.

---

## Katalog vlastností osobnosti

46

S obsahovou a konstruktovou validitou se pojí častý problém při volbě testových metod pro výběrové řízení. Víceméně každá testová metoda vychází z nějaké teorie, která definuje, co se pod různými názvy schopností, dispozic a rysů skrývá. Tyto definice se pak překrývají s definicemi vlastností osobnosti měřenými metodou, která na teorii navazuje. I když přinesla Pětifaktorová teorie osobnosti značné sjednocení názvosloví, dokonalé stále rozhodně není. Zcela běžně se setkávám s metodami, které definují například dispozice extravertze, kooperativnost nebo flexibilita rozdílným způsobem. Při volbě metod pro výběrové řízení tak nestačí vycházet z názvů prediktorů. Vhodným postupem je definovat, co přesně chceme predikovat či ověřovat, třeba i formou projevů chování. K těmto definicím lze pak hledat shodně definované prediktory. Jsou-li některé prediktory v organizaci používány opakovaně, je možné sestavit katalog osobnostních vlastností, který obsahuje názvy vlastností, jejich definici, projevy v chování a metody, které obsahují shodně definované prediktory. Přestože je příprava katalogu spojena s určitým časovým vkladem, značně šetří čas a zrychluje celý proces při organizaci jednotlivých výběrových řízení. Zdařilý příklad katalogu je obsahem publikace Diagnostické metody v personalistice (Evangelu, 2008).

## 5.7 Normy

Ať už se jedná o metodu převáděnou ze zahraničí či o metodu zcela nově vyvíjenou, patří normy mezi jednu z nejnákladnějších částí příprav. Proto je nepříznivou skutečností, že v obrovském množství dostupných metod jich má jen několik skutečně dobré normy.

Normy je vhodné posoudit z několika úhlů pohledu, a rozhodně nejde pouze o celkový počet respondentů, na kterých byly normy získány. Na webu společnosti LMC, poskytující také nástroje psychometrie, je možné získat například in-

formaci, že výsledky uchazečů jsou porovnávány s českou normou založenou na 13 000 lidech (LMC s. r. o., 2015). Údaj je to sice zajímavý, ale s ohledem na kvalitu norem málo vypovídající.

Normy je vhodné posoudit s ohledem na jejich stáří, lokalizaci a reprezentativnost k základnímu souboru uchazečů. Stručně informace k jednotlivým bodům:

- ***Stáří norem***

Normy získané na souborech respondentů v jednom období postupně zastarávají. S běžícím časem se mezi uchazeče dostávají nové generace, které se odlišují od těch odcházejících. Odlišnosti jsou založeny na vývoji jazyka i na specifických konkrétních generačních celků, které souvisejí s celospolečenskými změnami (Kubátová & Kukulková, 2013). Položky metody, které mohly úspěšně rozlišovat rozdílnou úroveň určité vlastnosti osobnosti členů jedné generace, již nemusejí úspěšně rozlišovat tutéž vlastnost mezi členy nové generace. Obecně lze konstatovat, že normy starší 10 let začínají zastarávat. V tomto kontextu je nutné přihlídnout ke specifikům metody (například normy pro škrtací test pozornosti budou zastarávat pomaleji než normy pro dotazník osobnosti), ale normy s původem v 70. nebo 80. letech 20. století jsou za všech okolností zastaralé.

- ***Lokalizace norem***

Normy pro každou testovou metodu by měly být vytvořeny pro populaci, na kterou se metoda používá. Kritickým bodem je to zejména u zahraničních metod, které jsou převáděny do České republiky. Nelze předpokládat, že uchazeči v jedné zemi jsou natolik shodní s uchazeči z jiné země, že budou odpovídat shodně obecně, se stejnou intenzitou na škále, nebo shodně specificky, v oblasti charakteristik, které souvisejí s kulturou. Jednotlivé národní kultury se značně liší a minimálně částečnou odlišnost lze očekávat i u jednotlivců v nich (Hofstede & Hofstede, 2006). Částečně lze opět přihlídnout k typu metody (nonverbální test schopností bude podléhat chybě způsobené odlišnou lokalizací norem méně než komplexní test inteligence).

- ***Reprezentativnost norem k základnímu souboru uchazečů***

Skupina respondentů, na kterých byla získána data pro normy metody, by měla v co nejširším počtu proměnných reprezentovat základní soubor (množinu) respondentů, pro něž bude metoda používána. Například řada metod má základní rozdělení norem podle věku a pohlaví. Metody, jejichž normy jsou připravené pouze pro tzv. „nerozlišnou populaci“, budou mít nižší validitu při posuzování uchazečů než metody, které mají připravené normy pro jednotlivé věkové skupiny, rody a kategorie vzdělání. Při výběru zaměstnanců je však nutné zohlednit i reprezentativnost norem vzhledem k jednotlivým skupinám povolání či profesí. Naprosto zásadní je to u metod, které jsou součástí baterií metod s upravenými podmínkami. Například uchazeči o pozici u Hasičského záchranného sboru ČR by měly být posuzováni na základě metod s normami připravenými na uchazečích a příslušnících HSZ. Totéž ale platí i u metod používaných k posuzování psychické pracovní způsobilosti pro běžné referentské nebo manažerské pozice. Posuzovat charakteristiky uchazeče na manažerskou pozici prostřednictvím metody, která má normy získané na souboru středoškolských studentů, nedává příliš smysl. Získaný výsledek bude nevalidní.



## 5.8 Diagnostická baterie a její začlenění do procesu výběru

S výběrem jednotlivých metod souvisí a nevyhnutelně na něj navazuje sestavení tzv. baterie metod, které podléhá profesionálním pravidlům. Prvnímu z nich jsem se věnoval již výše: jako metoda výběru by nikdy neměla být použita jedna izolovaná testová metoda. Limity jednotlivých metod vedou ke snaze metody kombinovat, a limity tak snižovat (McPhail & Jeanneret, 2012). Z toho vyplývá, že je-li psychodiagnostika zařazena mezi metody výběru, tvoří ji správně více testových metod. Výběr metod a jejich řazení však musí splňovat alespoň základní podmínky či pravidla.

### Pravidla pro sestavení testové baterie

1. Baterie je sestavována souběžně s volbou metod podle toho, jaká kritéria úspěšnosti je žádoucí ověřit či predikovat. **V baterii by neměla být zahrnuta metoda, která k ověření či predikci kritérií jednoznačně nepřispívá.** Příklad postupu, který uvedené pravidlo právě příliš nerespektuje, lze nalézt v systému jednoho z dominantních poskytovatelů náborového a výběrového servisu na českém trhu. V systému určeném pro správu náboru a výběru nabízejí svým zákazníkům také možnost on-line otestovat přihlášené uchazeče. U výběru metod, které lze uchazečům elektronicky zaslat, uvádějí mimo jiné „Každému uchazeči doporučujeme zaslat 2–3 testy.“, aniž by bylo jakkoliv vysvětleno, že se nemá jednat o výběr náhodný.
2. Při sestavování testové baterie platí stejné pravidlo jako při sestavování všech metod výběru. **Kombinujeme různé úhly pohledu.** Je-li tedy cílem ověřit odolnost vůči zátěži, nelze použít jen osobnostní dotazník. Informace získané z osobnostního dotazníku sdělují, jak sám uchazeč hodnotí svoji odolnost vůči zátěži, což není dostačující informace. Proto je baterie doplněna například o krátký výkonový test administrovaný s časovým limitem, který informaci doplní o zjištění, jak uchazeč zvládá pracovní zatížení pod časovým tlakem. Podobně lze baterii doplnit o projektivní metodu, která zprostředkuje informace o způsobu zvládání zátěže při řešení mnohoznačného úkolu, případně informace o celkové kapacitě ke zvládání zátěže.
3. **Baterie testových psychodiagnostických metod by neměla být příliš dlouhá.** Kromě toho, že neúměrně dlouhá baterie je neetická vůči uchazeči, dochází s větším množstvím metod k nežádoucím interferencím. Administrace všech metod vyžaduje intenzivní soustředění, kterého je ale každý uchazeč schopen jen po určitou dobu. Po jejím uplynutí se jak spolehlivost metody, tak validita výsledků začínají snižovat. Příliš dlouhá baterie je uváděna jako jedna z chyb začátečníků, kteří se kvůli své nejistotě ve správném procesu snaží získat co nejvíce dat pro své navazující závěry (Slováčková, Horáková, & Rendoš, 2014). Setkal jsem se také s názorem, že dlouhá baterie umožňuje vyhodnotit odolnost vůči zátěži a únavě. Zvláště když se umístí výkonové metody na začátek i následně na konec baterie, což umožňuje vyhodnotit rozdíl dvou měření. Občas je takový postup zařazován do Assessment center. Jsem přesvědčen, že odolnost vůči zátěži a únavě lze vyhodnotit i etičtější cestou. Z dosavadních zkušeností jsem přesvědčen, že účelné testování by nemělo přesáhnout v jednom dni 4 hodiny.

4. **Pro řazení jednotlivých metod neexistuje jednoznačný návod, protože v baterii se mohou objevit metody různého typu. Přesto je nutné vzájemné vlivy zvážit.** Výkonové metody umísťujeme spíše na začátek baterie a dotazníky spíše ke konci. Je-li však v baterii více metod jednoho typu, je vhodnější je střídat (například neadministrovat dvě výkonové metody hned za sebou, ale umístit mezi ně dotazník). Na začátek diagnostiky je řazen rozhovor (nejedná-li se o on-line diagnostiku), který je nutný jak pro navázání spolupráce, tak pro vyhodnocení kvalitativních informací o uchazeči a způsobu jeho práce. Mezi jednotlivými metodami by měla být zařazena přestávka, jejímž účelem je odpočinek uchazeče i prostor pro změnu pracovního „módu“. Každý typ metody vyžaduje obvykle zapojení jiných psychických funkcí a přestávka má sloužit k tomu, aby soustředění na tyto funkce pominulo, než bude administrována jiná metoda. Na závěr by měl být opět zařazen rozhovor, který již někdy obsahuje zpětnou vazbu k výsledkům. Jeho účelem je ale vždy uvolnění po předcházejícím testování a zodpovězení případných otázek uchazeče.

*Příklad základního řazení metod v testové baterii:*

- a) Rozhovor
- b) Projektivní metoda
- c) Přestávka
- d) Výkonová metoda
- e) Přestávka
- f) Osobnostní dotazník
- g) Rozhovor

Se sestavením testové baterie souvisí ve dvou směrech volba úrovně měření, popsaná na začátku kapitoly. Při volbě druhé či třetí úrovně je vhodné baterii efektivně doplňovat metodami z úrovně první. V případě, že provádíme souběžnou validizaci plnohodnotných metod screeningovými metodami, lze zkrátit čas administrace baterie na únosnou míru, a přesto naplnit účel vzájemného ověření metod.

Úroveň měření souvisí také se zařazením baterie metod do procesu výběrového řízení. Jak uvádí Edenborough (2005), umístění testové psychodiagnostiky v procesu výběru ovlivňuje její skladbu. Je-li baterie testových metod zařazena na začátek procesu, účastní se jí obvykle větší skupina uchazečů a cílem je základní ověření či predikce kritérií. V takovém případě jsou do baterie zařazovány spíše screeningové metody. Pokud je naopak baterie zařazena na konec výběrového procesu, jsou obvykle použity plnohodnotné metody, které doplní údaje k již zjištěným a současně prohloubí celkové poznatky o uchazeči ve vztahu ke kritériím úspěšnosti. Uvedený postup je přínosný pro samotný proces výběru a současně je finančně úsporný.

## 5.9 Výstupní zpráva a její jazyk

Do procesu zvažování a výběru testových psychodiagnostických metod vstupuje v neposlední řadě i otázka výstupní zprávy. V současnosti metody dostupné na trhu se značně liší ve způsobu, kterým poskytují údaje pro výstupní zprávu. Lze se setkat s několika možnostmi. Základní členění rozlišuje mezi metodami,

kteří jsou administrovány „tužka-papír“, na jedné straně a metodami administrovanými na PC či on-line na straně druhé. V prvním případě je vše na uživateli metody a jeho kompetenci zprávu připravit. Ve druhém případě je obvykle k dispozici jedna z následujících variant:

- Metoda poskytuje číselné výstupy a případně grafy. Interpretace a sestavení zprávy jsou na uživateli metody.
- Metoda poskytuje kromě údajů a grafů i základní textové výstupy, které uživatel metody následně využije při sestavení zprávy.
- Metoda poskytuje kompletní zprávu s číselnými údaji, grafy i texty. Uživatel metody má možnost zprávu upravit.
- Metoda poskytuje kompletní zprávu s číselnými údaji, grafy i texty. Uživatel metody nemá možnost zprávu upravit, protože je pro úpravy již uzavřená.

První z uvedených variant je pro výběrový proces obvykle neefektivní, protože je časově náročná. Poslední varianta s sebou nese značná rizika, protože spolehlivost i validita všech metod jsou omezené. Uchazeči či zadavateli tak mohou být předloženy závěry, které jsou evidentně nepřesné, uživatel metody to ví, ale zprávu nebylo možné změnit. Za zvláště riziková považují on-line řešení, v nichž uchazeč získá zprávu bez osobní zpětné vazby specialisty. Pravděpodobnost poškození uchazeče i uživatele metody je zde vysoká.

### Obecná pravidla pro sestavení výstupní zprávy

Při úpravách předpřipravených částí výstupní zprávy je nutné zohlednit, komu je zpráva určena. S velmi vysokou pravděpodobností bude příjemce zprávy bez psychologického vzdělání. Proto je nutné v tomto případě zprávu upravit tak, aby byla z hlediska názvosloví příjemci (zadavatel diagnostiky nebo uchazeč) srozumitelná. Úpravy by také měly zabránit poškození uchazeče v důsledku nevhodných a negativních výrazů, které může software metody generovat jako návrhy pro výstupní zprávu. Toto hledisko považuje za podstatné také Koubek (2014). V ideálním případě obsahuje zpráva text a jen minimum číselných údajů. Pokud je číselné údaje vhodné uvést, je možné to provést prostřednictvím pásem uvedených na škále se zakotvenými krajními body (nízké, střední a vysoké pásmo) nebo prostřednictvím percentilů, samozřejmě s příslušným vysvětlením jejich významu. Obdobně lze využít také T-skóru, ale jejich adekvátní vysvětlení pro laiky je složitější, protože je nutné kromě konkrétní hodnoty popsat také její omezení.

Při formulaci výstupní zprávy se uplatňují již dříve uvedená pravidla, mezi která patří pozitivní ověřování a zaměření na prediktory vymezené ve vztahu ke kritériím úspěšnosti. Minimálně pro zadavatele testové diagnostiky by zpráva neměla obsahovat informace týkající se dalších vlastností osobnosti uchazeče, i když se uživateli metody jeví jako zajímavé. Uvedení dalších informací by bylo do značné míry neetické vůči uchazeči, protože užití psychodiagnostické metody často poskytují širší údaje, než jaký byl obsah zakázky (tedy požadavky pozice). Výjimkou jsou samozřejmě pozice, kde je vylučována psychopatologie, nebo náročné pozice se zvýšenou odpovědností. Rozlišení konkrétních typů pozic je na profesionalitě uživatele metod.

## Struktura výstupní zprávy

Výše uvedené se týkalo v zásadě jednotlivé metody. Při použití baterie logicky vznikají podklady za více metod. Jednou z možností je předat uchazeči či zadavatelé za každého uchazeče zpráv několik. To však není zcela profesionální přístup. Zjištění z jednotlivých metod by měla být integrována do jednoho celku se souhrnným závěrem. Přehled různých forem výstupních zpráv z diagnostiky uvádí Svoboda (1999). Psychologickému posudku v psychologii práce a organizace se pak rozsáhle věnoval Kuruc (1976).

Příklad struktury výstupní zprávy, která může být shodná pro uchazeče i zadavatele, uvádím níže. Zahrnuje údaje nejen z testových psychodiagnostických metod, aby byl zřetelný širší rámec:

1. Úvod
2. Posuzovaná kritéria úspěšnosti
3. Osobní údaje uchazeče (věk, vzdělání, praxe a další profesně relevantní údaje)
4. Užité testové psychodiagnostické metody (stručný popis užitých metod)
5. Shrnutí výsledků
  - a) Rozhovor
  - b) Pozorování
  - c) Výsledky testových metod
6. Výsledky škál a grafická znázornění výsledků
7. Celkové hodnocení uchazeče
8. Vymezení uplatnitelnosti výsledků

Uvedená struktura je obecná a je vhodné ji přizpůsobit potřebám konkrétního výběrového řízení. Struktura zprávy by měla také reflektovat celkový účel provedeného posouzení psychické pracovní způsobilosti.

## Účel výstupní zprávy

V souladu s Kurucem (1976) uvádím tři základní účely:

1. **Popisná výstupní zpráva**  
Zpráva obsahuje nehodnotící popis zjištěných údajů, případně obecné hodnocení ve vztahu k širším kategoriím pracovních pozic.
2. **Hodnotící výstupní zpráva**  
Zpráva obsahuje kromě popisu také hodnocení uchazeče ve vztahu ke konkrétní obsazované pozici.
3. **Poradenská výstupní zpráva**  
Zpráva obsahuje vedle popisu také doporučení pro další práci na rozvojových stránkách osobnosti uchazeče. Zpráva může být jedním ze vstupů do koučinku. Zpráva může, ale nemusí obsahovat hodnocení ve vztahu ke konkrétní pozici.

Popsané tři typy výstupní zprávy spojené s účelem testové psychodiagnostiky pro výběr zaměstnanců jsou do značné míry schematické. Při formulaci zprávy je ale vhodné jednotlivé účely zvážit a případně upravit strukturu sdělení.

## 6 Specifika užití psychodiagnostických metod pro výběr zaměstnanců

S použitím testových psychodiagnostických metod pro výběr zaměstnanců je spojeno několik specifických otázek, které jsou diskutovány v české i zahraniční odborné literatuře, i v praxi. Přesněji, tyto otázky nejsou vyhrazeny jen diagnostice při výběru zaměstnanců, ale mají zde odlišný kontext, který si zaslouhuje uvedení.

### 6.1 Sociální desirabilita

Za jeden z největších nedostatků testových psychodiagnostických metod pro výběr zaměstnanců bývá od jejich renesance v 90. letech 20. století považováno zkreslování výsledků uchazečem (Rothstein & Goffin, 2006). Zkreslování probíhá ve směru, o kterém je uchazeč přesvědčen, že zvýší jeho šance ve výběrovém procesu, tedy v sociálně žádoucím směru. Tím se zkreslování při výběru zaměstnanců odlišuje od ostatních aplikačních oblastí psychodiagnostiky, kde může mít klient motivaci zkreslovat výsledky i v negativním směru. Možností zkreslit výsledky v pozitivním směru jsou nejvíce ohroženy testy osobnosti, v jejichž rámci se to týká především osobnostních dotazníků, byť určité riziko zkreslení se vyskytuje také u projektivních metod, testů integrity a testů situačního úsudku. Postup je označován různými pojmy, jako je falšování, motivační zkreslování nebo sociální desirabilita.

52

V českých zdrojích (viz například Hroník, 2007; Koubek, 2014; Evangelu & Neubauer, 2014) se překvapivě setkáváme pouze s konstatováním, že riziko zkreslení existuje a že se mu část dotazníkových metod snaží čelit prostřednictvím tzv. lži-škály. Lži-škála je celkově užitečný nástroj, který prostřednictvím ověřovacích položek rozmístěných napříč dotazníkem hodnotí tendenci uchazeče vylepšovat svůj profil. Na druhou stranu prosté konstatování o tendenci k sociální desirabilitě vytváří zdání, že zkreslování výsledků je pouze ohrožující faktor, který je třeba eliminovat, a pokud to není možné, tak alespoň kontrolovat.

Perspektiva se zcela změnila, když sociální desirabilitu hodnotíme jako další osobnostní dispozici bez pozitivní nebo negativní valence. Tendence k motivačnímu zkreslování má svoji vnitřní strukturu a hlubší zdroje, které si zasluhují pozornost. Jak ukazují výzkumy (např. Furnham, 1990; Jackson, Wroblewski, & Ashton, 2000), uchazeči sice mají tendenci výsledky v dotaznících vylepšovat (ostatně stejně jako odpovědi během pohovoru), ale jednotliví uchazeči se v této tendenci liší (např. Donovan, Dwight, & Hurtz, 2003; Mueller-Hanson, Heggstad, & Thornton III, 2003), stejně jako v dalších osobnostních dispozicích a rysech. Za klíčové lze pak považovat zjištění, že drtivá většina zkreslení nepoškozuje výsledky osobnostních dotazníků způsobem, který by snižoval kritériální validitu (např. Hogan, Barrett, & Hogan, 2007; Johnson & Hogan, 2006).

Přehled výzkumů o struktuře motivačního zkreslování přináší Preiss a Mačudová (2013). V tendenci zkreslovat lze indentifikovat dvě složky:

- **Sebeklamání (self-deception)**

Charakteristika představuje vylepšování sebeobrazu před sebou samým a je založena na vědomých i nevědomých tendencích. Zdrojem jsou narcistní tendence nebo snížená schopnost sebereflexe. Ať už zdroj spočívá v jednom nebo druhém, nemá uvedená charakteristika v kontextu výběrového řízení pozitivní interpretaci.

- **Vytváření dobrého dojmu (impression management)**

Charakteristika je definována jako snaha uchazeče přizpůsobit sebeobraz sociálnímu očekávání, a to na vědomé úrovni. Byť ze druhé charakteristiky vyplývá větší riziko zkreslení výsledku metody, jedná se o charakteristiku, kterou dokáže uchazeč ovládat. Podle některých autorů ji lze hodnotit i jako pozitivní, protože indikuje silnější sociální schopnosti uchazeče (Johnson & Hogan, 2006). Sociální schopnosti jsou součástí sociální inteligence a je pravděpodobné, že se nebudou projevovat jen v kontextu výběrového řízení, ale jako plošná dispozice.

Výše uvedené však neznamená, že by zkreslování výsledků bylo žádoucí a nemohlo významněji poškodit validitu. Zkreslování výsledků je vhodné měřit s ohledem na jeho strukturu i intenzitu a v tomto smyslu jej i vyhodnocovat. Zkreslování, které není excesivní, nemění kritériální validitu použitých metod a současně rozšiřuje poznatky v dalších dvou oblastech: sociální schopnosti a úroveň sebereflexe.

### Postup pro kontrolu sociální desirability

1. Odrazovat uchazeče od motivačního zkreslování instrukcí v metodách i osobním sdělením se zaměřením na skutečnost, že uvedené tendence budou odhaleny (Donovan, Dwight, & Hurtz, 2003). Z dosavadních výsledků vyplývá, že úspěšné je odrazení obsahující sdělení o kontrole odpovědí z hlediska jejich reálnosti (Rothstein & Goffin, 2006).
2. Měřit tendenci ke zkreslování a případně jeho strukturu. Buď má některá z metod v dotazníku přímo zakomponovanou lži-škálu nebo lze zařadit metodu zaměřenou na zkreslování (např. BIDR-CZ). Variantou je i užití některého testu integrity, v tomto případě je ale nutné přihlédnout k definici jednotlivých škál a k jejich možnosti tendenci ke zkreslování zaznamenat.
3. V případě, že se ve výsledcích metody sledující zkreslování objeví zvláště vysoké výsledky, nebo výsledky jsou ve škálách osobního dotazníku v extrémním pásmu na principu sociálně žádoucího obrazu, uchazeče vyřadíme. Jde o výjimečné uplatnění negativního výběru, který je však v souladu s pravidlem, že cílem výběru je volba nejvhodnějšího uchazeče, nikoliv toho nejlepšího (Mueller-Hanson, Heggstad, & Thornton III, 2003).

Vedle výše uvedeného existuje řada doporučení, jak postupovat při konstrukci metody, aby se snížila pravděpodobnost zkreslení na minimum. Zájemce odkazují na přehledovou studii Rothsteina a Goffina (2006).

## 6.2 Ohrožení know-how

V komerčním prostředí trhu s testovými metodami pro výběr zaměstnanců se setkávám s tvrzením, že psychometrické údaje o metodách nelze zveřejnit s ohledem na know-how, které by mohla konkurence zkopírovat. Z toho důvodu nejsou v řadě případů dostupné manuály k metodám obsahující:

- informace o vývoji metody a teoretickém zázemí,
- informace o jednotlivých typech reliability a validity,
- informace o administraci, vyhodnocení a interpretaci.
- informace o normalizačním souboru respondentů.

Při rychlosti současného vývoje se však pojetí know-how proměňuje. Konkrétní podoba podnětového materiálu (položky, otázky) je bezesporu součástí know-how, které je chráněno autorským zákonem. Pokud se však nejedná o zlomovou novinku, založenou na nové psychologické teorii, nelze samotný princip podnětového materiálu považovat za chráněné know-how. Konkrétní otázka dotazující se na asertivitu není totéž co jakákoliv otázka dotazující se na asertivitu. Kromě konkrétního znění položek jsou hlavní hodnotou kvalitní metody především její normy, které jsou s položkami neoddělitelně spojeny.

Pochopitelné je tedy nezbytné vydání manuálu k metodě, ve kterém jsou zapracovány všechny výše zmíněné informace, aniž by zde byla uvedena zdrojová data k normám. Ta jsou sice také chráněna autorským právem, ale je pochopitelná snaha vydavatele metody minimalizovat riziko soudního sporu na minimum. Lze uvést i konkrétní podobu podnětového materiálu nebo alespoň jeho část. Kromě skutečnosti, že je chráněn autorským právem, je jeho obsah bez spojitosti s normami v zásadě nepoužitelný.

Prodej metody bez manuálu není ochranou know-how, ale zavdává pochybnosti o hodnotě metody. Je-li metoda prodávána bez manuálu, je pravděpodobné, že její vydavatel má co skrývat.

## 6.3 On-line testování

On-line testování uvádí jako fenomén doby v zásadě všechny aktuální autoritativní publikace věnované výběru zaměstnanců (např. Farr & Tippins, 2010; Schmitt, 2012; Evers, Anderson & Voskuil, 2005; Hroník, 2007; Edenborough, 2005). Otázka už tak nezní, zda on-line diagnostiku používat či ne, ale jak ji používat správně.

S pozitivními zkušenostmi se také mění charakter on-line diagnostiky. Původní směr, založený na převádění metod tužka-papír do elektronické podoby s úzkostnou snahou zajistit stejné charakteristiky podnětového materiálu i administrace, se postupně mění. Začínají se objevovat metody, které těží z nových možností, zprostředkovaných virtuálním prostředím. Administraci lze efektivně měnit v průběhu práce uchazeče, a pokud spojíme vyhodnocovací systém s dostatečným množstvím dat o předcházejících uchazečích a výsledcích kritériální validity, je systém schopen zpřesňovat své závěry.

## Výhody on-line diagnostiky

Vedle již zmíněných patří mezi pozitiva on-line diagnostiky následující (Hroník, 2007):

- Uchazeče lze testovat v jakékoliv lokalitě se stabilním přístupem k internetu.
- Testování lze provádět v jakékoliv denní době.
- Test je možné opakovat několikrát.
- Interpretace specialistou může proběhnout kdekoliv.
- Jsou průběžně získávána data pro normy. Metoda nezastarává.
- Nepřítomnost administrátora vede k větší otevřenosti k odpovědím.

Jako další výhody lze pak uvést (Rothstein & Goffin, 2006):

- Všestranná ekonomická efektivnost.
- Pozitivnější přijetí ze strany uchazečů.
- Možnost průběžné aktualizace celé metody, nejen norem.

## Rizika on-line diagnostiky

Popsané výhody zdůvodňují masivní zájem o on-line testovou psychodiagnostiku pro výběr zaměstnanců. Je však nutné počítat i s řadou limitujících faktorů, které nelze vysvětlit, vyvrátit nebo bagatelizovat. Přehled dílčích nevýhod mohou zájemci nalézt v současné české literatuře (Hroník, 2007; Slováčková, Horáková, & Rendoš, 2014; Koubek, 2014). Při rozhodnutí o on-line diagnostice je vhodné mít její omezení na paměti a dalšími výběrovými strategiemi je eliminovat. V některých případech by ale omezení měla upozorňovat na to, že užití on-line metod disponuje řadou výhod, ale nevýhody jsou natolik značné, že je ve skutečnosti převáží.

1. Spolehlivost a validita testových metod souvisí se standardizovanými podmínkami administrace. Každá metoda vybavená odpovídajícím manuálem definuje podmínky, za kterých má testování probíhat a jak jej organizovat. V případě on-line diagnostiky jsou z velké části pokyny k administraci zahrnuty do úvodní instrukce, ale jejich dodržení není možné ve značném rozsahu kontrolovat.
2. On-line diagnostika neumožňuje aplikaci klinických metod, jako je pozorování a rozhovor. Byť tyto metod nejsou součástí studijního materiálu, výstupní zpráva by měla integrovat výstupy z obou typů metod. Tuto nevýhodu lze vyvážit realizací klinických metod při jiné příležitosti. Uchazeč například absoluuje administraci metod z pohodlí domova a klinické metody jsou použity u příležitosti navazujícího interview. Zde je však nutné mít na paměti, že u pohovoru by měl být přítomen specialista, který testové metody vyhodnocuje.
3. S ohledem na technické možnosti a etické požadavky není možné zjistit, zda na metodách pracoval skutečně uchazeč. Pro testy osobnosti platí uvedené omezení relativně málo, protože uchazeč obvykle nemá důvod pověřit vyplněním dotazníku či projektivní metody někoho jiného. Nemůže si být jist, že jiná osoba bude odpovídat vhodněji než on sám. Nelze ale samozřejmě zabránit „skupinové práci“, kdy jsou odpovědi průběžně konzultovány s dalšími osobami. Výsledek pak není o uchazeči, ale o kolektivním názoru na nejvíce sociálně přijatelnou odpověď. Zcela jiná situace ale platí pro výkonové testy.



Pokud je uchazeč například přesvědčen, že jeho babička je chytřejší, nechá vyplnit metodu ji, a tuto skutečnost pak nelze spolehlivě odhalit. Dokud se situace nezmění, je vhodné používání výkonových metod v on-line verzi minimalizovat.

4. Nelze se spolehnout na ekvivalenci výsledků z metod administrovaných on-line a administrovaných tužka-papír. Rothstein a Goffin (2006) sice uvádějí tři kvalitní studie, které identifikovaly jen minimální rozdíly ve výsledcích ze dvou typů administrací, ale sami uzavírají dosavadní závěry jako nedostačující. V současnosti existuje řada metod umožňujících oba typy administrací a pro oba typy administrace vykazují metody dobré psychometrické parametry. Ve skutečnosti se tyto dvě verze metody neshodují. Při rozhodnutí pro on-line diagnostiku by ji měli absolvovat všichni uchazeči, aniž by některý z nich absolvoval diagnostiku tužka-papír.

Koubek (2014) uvádí stanovisko České asociace psychologů práce, které sice dnes již není na webu asociace dostupné, ale dle mého názoru neztratilo nic ze své aktuálnosti:

- Objektivní posouzení psychické pracovní způsobilosti (psychologické vyšetření) vyžaduje komplexní přístup, který může zahrnovat i on-line testování jako jednu z jeho součástí. K jeho zodpovědnému a kvalifikovanému používání je bezpodmínečně nutné zajistit následující podmínky:
  - Identita testované osoby musí být prokázána a ověřena nezpochybnitelným způsobem, nelze připustit, aby testy byly vyplňovány jinými osobami.
  - Uživatelé testů musí mít k dispozici kompletní informace o testu, včetně norem, způsobu zpracování výsledků a jejich interpretace, výsledky musí být dostupné a zároveň zabezpečené proti zneužití.
  - K posouzení předpokladů testovaných osob je nutné používat norem standardizovaných na relevantním vzorku české populace, posuzování výsledků českých probandů zahraničními normami lze považovat za neobjektivní či nepřesné z důvodu možných kulturních rozdílů.
  - Pro on-line testy platí obecně stejné požadavky na kvalitu jako na testy v elektronické podobě nebo podobě tužka-papír.

Lze konstatovat, že minimálně první dvě podmínky většina metod dnes dostupných na českém trhu sama od sebe nespĺňuje. Je na uživateli metody, aby vyvinul opatření pro jejich naplnění v rámci výběrového procesu.

## 6.4 Adaptivní testování

Příkladem revoluční změny, kterou přinesly nové technologie do testové psychodiagnostiky, je adaptivní testování (CATs), které se týká vybraných metod administrovaných na PC offline (off-line) i části on-line metod.

Systém, ve kterém uchazeč prochází administrací metody, aktivně sleduje, vyhodnocuje a upravuje proces administrace. Uchazeč tak neprochází standardním setem podnětů, ale systém podle odpovědi uchazeče na jednu položku vybere položku následující, která má nejvyšší informační potenciál pro určení úrov-

ně osobnostní vlastnosti uchazeče. Nová technologie získala na síle mimo jiné prostřednictvím Teorie odpovědi na položku (IRT). Při aplikaci konceptu IRT je možné provádět tzv. testování šité na míru, při kterém je úroveň obtížnosti následujících položek definována úspěšností odpovědí na položky předcházející (Edenborough, 2005).

Klíčovou výhodou adaptivního testování je nižší počet položek metody, který je potřeba pro získání spolehlivého výsledku. To samozřejmě znamená výrazné snížení časových nároků na testovou psychodiagnostiku nebo možnost získat výrazně více informací za stejný čas jako u běžné neadaptivní administrace (Rothstein & Goffin, 2006).

Relativně běžné je už adaptivní testování mezi výkonovými metodami. Lze se s nimi setkat například ve výkonových metodách vydávaných rakouskou společností Schuhfried (Schuhfried, 2008). Ještě v roce 2006 uváděli Rothstein a Goffin, že existuje zatím jediný výzkumně podložený příklad užití adaptivního testování v oblasti osobnostních testů (Rothstein & Goffin, 2006). V současnosti je adaptivní testování „Adaloc“ (viz níže) nabízeno již i v České republice společností Cut-e pro osobnostní dotazníky (Cut-e GmbH, 2008). Přestože nejsou dosud dostupné výzkumné zprávy o validitě výsledků z metod administrovaných prostřednictvím Adaloc, dokumentuje to rychlost vývoje v technologiích pro testovou psychodiagnostiku.

## 7 Etika užití psychodiagnostických metod

### 7.1 Etická pravidla pro použití testových psychodiagnostických metod

Použití testové psychodiagnostiky pro výběr zaměstnanců je citlivé na etické otázky, protože se zachází s údaji, které uchazeči oprávněně považují za své privatní vlastnictví. V dikci zákona č. 101/2000 Sb., zákon o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, jde o zacházení s velkým množstvím osobních údajů. Z toho důvodu není neobvyklé setkat se s etickými pravidly, která se překrývají s ustanoveními právního řádu.

Etiku týkající se testových metod pro výběr zaměstnanců ale vymezují úžeji, jako oblast nad zákonem. Etika má skrze morální přesvědčení spíše charakter doporučení nebo vodítek, jak v dané situaci jednat.

Jak v českých (Wagnerová, 2011; Kyrianová, 2001), tak zahraničních zdrojích (Voskuijl, Evers, & Geerlings, 2005; Lefkowitz & Lowman, 2010) je v rámci etických principů věnována značná pozornost kvalifikaci uživatelů metod. V českém prostředí pak etická pravidla shrnují například Slováčková, Horáková a Rendoš (2014):

58

1. Účastníka testování musíme obeznámit s tím, že bude testován.
2. Účastník testování musí být informován o tom, komu budou výsledky testování poskytnuty, a musí s předáním výsledků souhlasit.
3. Účast na testování musí být dobrovolná.
4. Účastník má právo odmítnout psychologické testování.
5. Výsledky testování nesmí být bez svolení účastníka poskytnuty třetí straně.
6. Každý účastník testování má právo na stejné podmínky administrace metod.
7. Testovaná osoba má právo znát, jak bude nakládáno s výsledky testu.

K výše uvedeným bodům přidávám ještě následující:

8. Uchazeč má právo na administraci výběrových metod v dobrém zdravotním stavu.
9. Uchazeč má právo být informován alespoň na obecné úrovni, jaké vlastnosti osobnosti jsou testovány.
10. Uchazeč má právo na zpětnou vazbu z administrovaných metod, a to formou výstupní zprávy nebo alespoň ústního sdělení.

Část uvedených bodů je obvykle řešena prostřednictvím tzv. informovaného souhlasu, se kterým se uchazeč seznamuje a podepisuje jej před začátkem administrace metod. Dokument je jednostranným vymezením závazku o použití výsledků, jejich přístupnosti dalším osobám, době archivace apod.

Za dodržování etických pravidel je vždy odpovědná více mocná strana, což je v tomto případě uživatel metody. Přestože dodržování řady etických pravidel není vymahatelné, zkušenost ukazuje, že volný trh má ozdravné prostředky k nápravě. Ačkoli tato náprava není bezprostřední, bývá neetické jednání vůči uchazečům po zásluze odměněno.

## 7.2 Otázka zjevné validity

K etice použití testových metod pro výběr zaměstnanců náleží i otázka zjevné validity (face validity). Tento typ validity je definován jako rozpoznatelná souvislost mezi výsledkem měření a nároky obsazované pozice. Míra souvislosti je výsledkem posouzení expertů nebo uchazečů.

Zjevné validitě je věnována pozornost právě v souvislosti s druhou skupinou posuzovatelů, kteří někdy deklarují neporozumění, proč se musí podrobit diagnostice tou či onou metodou, jejíž vztah k obsazované pozici jim není zřejmý. Předně je třeba uvést, že nemusí. Je ale pravda, že odmítnutím testové diagnostiky výrazně snižují své šance na obsazení volné pracovní pozice. Uchazeč se tedy s určitou nevolí může podvolit administraci metody, což má následně negativní dopad na vztah mezi uchazečem a zaměstnavatelem, případně to poškodí personální marketing zaměstnavatele pro budoucí výběrová řízení (uchazeč si své pochyby nenechá pro sebe).

Zjevná validita je problematická zejména u projektivních metod, protože jejich princip není uchazeči znám (viz například diskuze v *Journal of Personality Assessment*: Del Giudice, 2010a; Kottke, Olson, & Shultz, 2010; Del Giudice, 2010b). S dotazy uchazečů na účel metod se však setkávám i u dalších testů osobnosti nebo výkonových testů. Souhrnně lze konstatovat, že za zprostředkování zjevné validity pro uchazeče má odpovědnost uživatel metody. Před administrací metod musí jejich uživatel vyvinout úsilí k přiměřenému osvětlení připravené baterie uchazeči. Je to možné i u projektivních metod, u nichž lze představit účel, aniž by byl vyžrazen princip testování. Ostatně pokud je baterie metod sestavena podle výše zmíněných pravidel, neměl by to být problém.

## 8 Přehled metod

Dále v textu je katalogovou formou uveden přehled vybraných metod aktuálně dostupných na českém trhu. Nejedná se, a ani se nemůže jednat, o přehled kompletní, protože dynamika trhu je značná a množství metod obrovské. Účelem přehledu metod je tedy poskytnout čtenáři orientaci na současném trhu. Zhodnocení kvality metod a jejich účelnosti pro konkrétní výběrová řízení závisí na uživateli metod. Po přečtení předcházejících kapitol je k tomu už základně teoreticky vybaven. Přehled je také nutné vnímat jako katalog, který obsahuje jen základní informace o metodách. Informace, které zde uživatel nenajde, je možné, s větší či menší úspěšností, požadovat po vydavatelích metod.

Pokud se mezi čtenáři mého textu vyskytne vydavatel, distributor či uživatel metody, která uvedena není, a čtenář je přesvědčen, že by uvedena být měla, ať mě prosím neváhá kontaktovat. V případě, že se bude jednat o metodu vhodnou pro tento text, rád ji doplním v následující aktualizaci.

Členění metod odpovídá klasifikaci, jak jsem ji uvedl v kapitole 3.3 Dělení psychodiagnostických metod pro výběr zaměstnanců.

Nad rámec výše popsaných proměnných se metody liší ve formě a způsobu administrace. V přehledu metod jsou uvedeny možnosti shrnuté v kapitole 8.1.

### 8.1 Forma administrace

- **Administrace tužka-papír**

Uchazeč zpracovává metodu na papíře, manipuluje s podnětovým materiálem apod. Výsledky práce uchazeče jsou zaznamenány na papír a následně vyhodnoceny. Vyhodnocení je manuální. Některé metody jsou vybaveny software, kam lze výsledky přepsat, což umožní rychlé vyhodnocení.

- **Administrace PC**

Uchazeč zpracovává metodu u počítače, ve kterém je metoda nainstalována jako software. Následně umožňuje software výsledky také vyhodnotit. Administrace PC je mezistupněm mezi administrací tužka-papír a on-line. Značnou výhodou je, že kombinuje některé výhody obou přístupů. Při administraci PC lze kontrolovat podmínky administrace, pozorovat uchazeče a uživatel může současně před a po diagnostice provést rozhovor. Je zaručena identita uchazeče. Administrace i vyhodnocení jsou uživatelsky příjemné. Nevýhodou je, že uchazeč musí ve smluvený čas dorazit na místo, kde je diagnostika administrována.

- **Administrace on-line**

Uchazeč zpracovává metodu u libovolného počítače a obvykle v čase, který mu vyhovuje. Širší souvislosti on-line metod byly popsány již výše.

## 8.2 Způsob administrace

- **Individuální administrace**

Zpracování metody vyžaduje interakci 1 : 1 mezi uchazečem a uživatelem metody. V případě, že je jen jeden kvalifikovaný uživatel metody, nelze provádět diagnostiku s více uchazeči souběžně.

- **Skupinová administrace**

Zpracování metody nevyžaduje interakci 1 : 1. Metodu může zpracovávat více uchazečů souběžně. Přestože je skupinová administrace u značné části metod možná, není vhodná. Základním handicapem je ztráta části diagnostických, zejména pak klinických, informací, jako je tomu v případě on-line diagnostiky. Při zadávání testové baterie více uchazečům současně jsou limitovány jak možnosti kvalitního pozorování, tak možnosti vedení účelného interview s jednotlivými uchazeči. Vedle toho je už do samotného uspořádání skupinové administrace včleněna nežádoucí interference. I při sebevětší kontrole podmínek se uchazeči navzájem ruší a ovlivňují. Do hry vstupuje problematika koncentrace pozornosti a motivace, protože přítomnost dalších uchazečů může působit inhibičním i aktivizujícím směrem.

Způsob administrace není řešen v případě on-line formy. On-line administrace je v zásadě vždy individuální.

### 8.3 Testy inteligence

Do přehledu jsou zařazeny testy zaměřené na GMA i komplexní testy sledující strukturu inteligence. Přestože jsou uvedeny všechny variace forem a způsobů administrace, je-li možná administrace na PC, odpovídá zbytek popisu metody právě administraci na PC. V přehledu nejsou uvedeny metody, které nejsou dostupné v současné distribuci.

Uvedeny jsou následující metody:

#### I. Screeningové metody

- Abstraktní myšlení Basic
- Adaptivní maticový test (AMT)
- Scales cls
- Vídeňský maticový test (VMT)

#### II. Plnohodnotné metody

- Test struktury inteligence (I-S-T 2000 R)
- Analýza struktury inteligence (ISA)
- Test struktury inteligence – baterie (INSBAT)

<b>Název:</b> Abstraktní myšlení Basic	
<b>Zkratka:</b> –	<b>Typ metody:</b> Screeningová
<b>Autor/ři metody:</b> T&CC online s. r. o.	<b>Vydavatel/Distributor:</b> T&CC online s. r. o. Rohanské nábřeží 671/15 186 00 Praha 8 <a href="http://www.tconline.cz">www.tconline.cz</a>
<b>Zaměření:</b> Výkonový test neverbální inteligence. Hlavním účelem je orientační zjišťování úrovně obecné inteligence.	
<b>Forma administrace:</b> PC, online	<b>Způsob administrace:</b> Individuální i skupinový
<b>Popis metody:</b> Test kombinuje různé typy úloh kladoucích nároky na schopnost zorientovat se v nové situaci, na analytické a logické myšlení a na předpoklady pro koncepční uvažování spočívající v řešení úloh, se kterými nemáme praktické zkušenosti. Celkově test obsahuje 40 úloh.	<b>Administrace metody:</b> Práce s metodou je zahájena cvičnými úlohami. Časový limit je stanoven pro všechny úlohy dohromady, uchazeč se může mezi jednotlivými úlohami pohybovat a upravovat je až do uplynutí časového limitu.
<b>Délka administrace:</b> 25 minut	<b>Forma testových výstupů:</b> Uzavřená výstupní zpráva tvořená především grafy prezentujícími celkový výsledek a výsledek v jednotlivých škálách.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b> Normy byly vytvořeny na dospělé pracující populaci $N = 865$ . Reliabilita testu vyjádřená pomocí Cronbachova alfa je $\alpha = 0,62$ . Test byl validizován na skupině zaměstnanců s vysokým důrazem na samostatnost v úsudku a schopnost pohotově reagovat na nově vzniklé situace. Validizační studie ( $N = 313$ ) prokázala, že výsledky testu pozitivně korelují s kladným hodnocením přímých nadřízených ( $r = 0,59$ ) a naopak u pracovníků se špatným hodnocením nadřízeným je korelace s výsledky testu záporná ( $r = -0,30$ ).	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b> Nejsou zvláštní požadavky.	
<b>Komentář:</b> Kromě uvedené metody zaměřené na obecnou inteligenci nabízí vydavatel také metody zaměřené na dílčí typy inteligence, např.: Verbální zdatnost Basic a Numerický test. Kategorie metody: A Zdroje informací o metodě: (T&CC online s. r. o., 2015a)	



<b>Název:</b> Adaptivní matricový test	
<b>Zkratka:</b> AMT	<b>Typ metody:</b> Screeningová
<b>Autor/ři metody:</b> L. F. Hornke, S. Etzel, K. Rettig	<b>Vydavatel/Distributor:</b> Assessment Systems International Sokolovská 131/86 186 00 Praha 8 – Karlín <a href="http://asystems.as/cs">http://asystems.as/cs</a>
<b>Zaměření:</b> Výkonový test neverbální inteligence. Hlavním účelem je orientační zjišťování úrovně obecné inteligence (GMA).	
<b>Forma administrace:</b> PC	<b>Způsob administrace:</b> Individuální i skupinový
<b>Popis metody:</b> Metoda AMT je založena na principu adaptivního testování. Výběr konkrétních testových úloh se vyvíjí během testu na základě správných a nesprávných odpovědí klienta na předcházející úlohy. Proměnlivý je i počet položek, které klient během administrace řeší.	<b>Administrace metody:</b> Administrace se skládá z fáze instrukce a fáze testování. Fáze instrukce obsahuje zobrazení pokynů k administraci na obrazovce PC a tréninkové úlohy, na které musí klient správně odpovědět, aby se spustila následná fáze testování. V úlohách obou fází nelze z důvodu adaptivnosti testu přeskakovat nebo se vrátit zpět. V testování se pokračuje tak dlouho, dokud není dosaženo standardní chyby měření, která se u jednotlivých forem testu liší.
<b>Délka administrace:</b> 10–30 minut	<b>Forma testových výstupů:</b> Výsledná hodnota vyjádřená v percentilu a protokol se záznamem všech řešených úloh, doby řešení jednotlivých úloh, špatných a správných řešení.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b> Normy pro osoby starší 14 let byly standardizovány na vzorku N = 461 osob. Pomocí konfirmatorní faktorové analýzy bylo potvrzeno, že test spolu s testy induktivního a deduktivního myšlení sytí faktor fluidní inteligence (Gf). Pro jednotlivé formy testu byla zjištěna reliabilita (vnitřní konzistence) 0,70; 0,83; 0,86 a 0,70.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b> Metoda je součástí Vienna Test System, který tvoří základní program. AMT je jednou z metod, které jsou do základního programu doplňovány jako moduly.	
<b>Komentář:</b> Kategorie metody: B Zdroje informací o metodě: (Assessment Systems International, 2015) (Seitl & Šucha, 2010)	

<b>Název:</b> Scales cls			
<b>Zkratka:</b>	cls	<b>Typ metody:</b>	Screeningová
<b>Autor/ři metody:</b>		<b>Vydavatel/Distributor:</b>	
Cut-e		Cut-e czech s. r. o. U Homolky 125/7 150 00 Praha 5 <a href="http://www.cut-e.cz">www.cut-e.cz</a>	
<b>Zaměření:</b>			
Test zaměřený na induktivně-logické myšlení, které lze považovat za součást obecné inteligence.			
<b>Forma administrace:</b>		<b>Způsob administrace:</b>	
Online		Individuální	
<b>Popis metody:</b>		<b>Administrace metody:</b>	
Vydavatel metody uvádí, že metoda je vhodná pro pozice, u kterých je nutná přesná analýza informací a dat.		Metoda je administrována online. Úkolem uchazeče je najít prvek společný dvěma odlišným kategoriím tabulek s čísly a/nebo písmeny. Objevené pravidlo je nutné aplikovat při přiřazení tabulek do adekvátních kategorií.	
<b>Délka administrace:</b>		<b>Forma testových výstupů:</b>	
Není k dispozici.		Není k dispozici.	
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b>			
Nějsou k dispozici. Vydavatel uvádí pouze široké pásmo pozic, pro které lze metodu aplikovat.			
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b>			
Zvláštní požadavky nejsou uvedeny.			
<b>Komentář:</b>			
Kromě uvedené metody, zaměřené na induktivně-logické myšlení, nabízí vydavatel také metody zaměřené na další dílčí typy inteligence: scales eq1, scales numerical admin, scales numerical finance, scales verbal finance, scales verbal admin, scales ix a další. Kategorie metody: A Zdroje informací o metodě: (Cut-e czech s. r. o., 2015a)			

<b>Název:</b> Vídeňský maticový test	
<b>Zkratka:</b> VMT	<b>Typ metody:</b> Screeningová
<b>Autor/ři metody:</b> A. K. Formann, J. Klose, D. Černochová, P. Král	<b>Vydavatel/Distributor:</b> Hogrefe – Testcentrum, s. r. o. Antala Staška 1357/78 140 00 Praha 4 <a href="http://www.testcentrum.cz">www.testcentrum.cz</a>
<b>Zaměření:</b> Výkonový test neverbální inteligence. Hlavním účelem je orientační zjišťování úrovně obecné inteligence.	
<b>Forma administrace:</b> Tužka-papír, PC, online	<b>Způsob administrace:</b> Individuální i skupinový
<b>Popis metody:</b> Test VMT je tvořen 24 úlohami řazenými se vzrůstající obtížností. Každá úloha obsahuje matici obrázků 3 × 3 s chybějícím obrázkem ve třetí řadě. Jak uvádí také vydavatel, metoda je blízká oblíbenému Ravenovu testu inteligence a do značné míry jej může nahradit.	<b>Administrace metody:</b> Práce s metodou je zahájena cvičnými úlohami. Úkolem probanda je následně doplnit matici výběrem jednoho z nabízených osmi řešení. Podstatou řešení je objevení pravidla, které určuje vztah mezi obrázky v každé řadě, resp. sloupci. Časový limit je stanoven pro všechny úlohy dohromady, uchazeč se může mezi jednotlivými úlohami pohybovat a upravovat je až do uplynutí časového limitu.
<b>Délka administrace:</b> 27 minut	<b>Forma testových výstupů:</b> Stručná výstupní zpráva určená k dodatečné revizi uživatelem. Zpráva obsahuje graf s inteligenčním kvocienem.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b> Metoda byla v ČR publikována v roce 2002. Kromě původních zahraničních norem jsou k dispozici české normy (N = 956) rozdělené do 4 věkových skupin od 18 do 53 let. Ověření reliability proběhlo na celkovém souboru dat, získaných od 2248 respondentů. Při uplatnění tří různých postupů byly získány tyto hodnoty: metodou split-half 0,830; Cronbachův koeficient 0,810; Guttmanův koeficient 0,813. Pro stanovení validity byly zjišťovány korelace mezi dosaženým hrubým skórem ve VMT a hodnotou IQ dosaženou administrací Ravenových standardních progresivních matic (r = 0,92) na menším souboru (N = 120). Dále bylo hrubé skóre VMT korelováno s hodnotou IQ, dosaženou v Testu struktury inteligence (IST) s výsledkem r = 0,85 na souboru N = 115.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b> Základní program HTS. Každá administrace spotřebovává kredity, které je nutné dokupovat.	
<b>Komentář:</b> Pro orientační zjišťování obecné inteligence je metoda vhodným nástupcem Ravenova testu. Zdroje informací o metodě: (Hogrefe – Testcentrum, s. r. o., 2002) (Hogrefe Verlag GmbH & Co., 2012)	

<b>Název:</b> Test struktury inteligence	
<b>Zkratka:</b> I-S-T 2000 R	<b>Typ metody:</b> Plnohodnotná
<b>Autor/ři metody:</b> D. Liepmann, A. Beauducel, B. Brocke, R. Amthauer, A. Plhákova	<b>Vydavatel/Distributor:</b> Hogrefe – Testcentrum, s. r. o. Antala Staška 1357/78 140 00 Praha 4 <a href="http://www.testcentrum.cz">www.testcentrum.cz</a>
<b>Zaměření:</b> Výkonový test věnovaný struktuře inteligence a souvisejícím schopnostem či kompetencím (paměť, znalosti). Metoda je vhodná ve všech situacích, kde je inteligence posuzována nejen jako celková schopnost, ale také modulárně dle jednotlivých typů inteligence.	
<b>Forma administrace:</b> Tužka-papír, PC, online	<b>Způsob administrace:</b> Individuální i skupinový
<b>Popis metody:</b> Upravená a rozšířená verze testu I-S-T 70. Obsahuje devět škál pro inteligenci (doplňování vět, analogie, zobecňování, číselné řady, výběr obrazců a úlohy s kostkami). Škály paměťového učení byly výrazně pozměněny. Přepřacovaný test obsahuje rozšiřující modul – test znalostí. Další novinkou je modulární konstrukce metody, díky které lze administrovat subtesty zaměřené na vybrané poznávací schopnosti. Základní modul zahrnuje devět skupin úloh, s paměťovými subtesty jedenáct a rozšiřující modul obsahuje test znalostí. Metoda má dvě paralelní verze A a B, které lze využít při vstupním a periodickém posouzení.	<b>Administrace metody:</b> Uchazeči jsou počítačovým programem předkládány úlohy předvybraných škál. Každá skupina úloh má nejprve úlohy k zacvičení. Pro jednotlivé skupiny testových úloh běží časový limit, jehož délka není uchazeči známa, je pouze informován o běžícím časovém limitu.
<b>Délka administrace:</b> 77–124 minut	<b>Forma testových výstupů:</b> Obsáhlá výstupní zpráva určená k dodatečné revizi uživatelem. Zpráva obsahuje grafy s intelligenčním kvocienem pro celý test i pro jednotlivé škály.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b> Metoda byla publikována v roce 2005. K dispozici jsou nové české normy (N = 2988), vytvořené na několika reprezentativních souborech pro různé skupiny podle věku (do 65 let), rodu i vzdělání. Normy pro Paměť jsou pouze orientační, byly vytvořeny na základě jediného souboru dat. Tuto skutečnost je nutné vzít v úvahu při interpretaci výsledků.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b> Základní program HTS. Každá administrace spotřebovává kredity, které je nutné dokupovat.	
<b>Komentář:</b> Populární metoda umožňující diagnostiku GMA, dílčích typů inteligence i dalších schopností. Kategorie metody: B Zdroje informací o metodě: (Hogrefe – Testcentrum, s. r. o., 2005) (Hogrefe Verlag GmbH & Co., 2012)	

<b>Název:</b> Analýza struktury inteligence	
<b>Zkratka:</b> ISA	<b>Typ metody:</b> Plnohodnotná
<b>Autor/ři metody:</b> E. Fay, G. Trost, G. Gittler, I. Poledňová	<b>Vydavatel/Distributor:</b> Psychodiagnostika Brno s. r. o. Cejl 72 602 00 Brno <a href="http://www.psychodiagnostika-sro.cz">www.psychodiagnostika-sro.cz</a>
<b>Zaměření:</b> Výkonový test věnovaný struktuře inteligence s ohledem na numerickou, verbální a figurální složku. Součástí metody je také subtest věnovaný vizuální paměti.	
<b>Forma administrace:</b> Tužka-papír, PC	<b>Způsob administrace:</b> Individuální i skupinový
<b>Popis metody:</b> Metoda je celkově tvořena devíti subtesty, které lze administrovat dohromady za účelem zjištění struktury inteligence a celkového intelektu. Případně lze vybrat část subtestů, které jsou zaměřeny na dílčí typy inteligence.	<b>Administrace metody:</b> Program průběžně předkládá jednotlivé úlohy subtestů a uchazeč reaguje podle návodu. Každý subtest má 2 až 5 úloh na provedení závěku. Časový limit subtestů je hlídán a při jeho překročení pokračuje test dalším subtestem.
<b>Délka administrace:</b> 90–120 minut	<b>Forma testových výstupů:</b> Výsledky jsou zobrazeny graficky, sloupcovým diagramem T-skóřů, percentilů a tabulkou těchto hodnot, včetně HS v jednotlivých subtestech. Program poskytuje detailní náhled s možností vyhledání nejzákladnějších interpretací.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b> Široký výběr norem podle věkových kategorií a podle vzdělání z porovnávací skupiny 3800 osob. Další informace nejsou dostupné.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b> Základní program WQUICK	
<b>Komentář:</b> Kategorie metody: B Zdroje informací o metodě: (Psychodiagnostika Brno s. r. o., 2015a)	

<b>Název:</b> Test struktury inteligence – baterie	
<b>Zkratka:</b> INSBAT	<b>Typ metody:</b> Plnohodnotná
<b>Autor/ři metody:</b> M. Arendasy, L. F. Hornke, M. Sommer, M. Wagner-Menghin, G. Gittler, J. Häusler, B. Bogner, M. Wenzl	<b>Vydavatel/Distributor:</b> Assessment Systems International Sokolovská 131/86 186 00 Praha 8 – Karlín <a href="http://asystems.as/cs">http://asystems.as/cs</a>
<b>Zaměření:</b> Výkonový test věnovaný struktuře inteligence a dalším schopnostem, jako je vizuální paměť. Metoda je přímo určena pro posuzování uchazečů o zaměstnání.	
<b>Forma administrace:</b> PC	<b>Způsob administrace:</b> Individuální i skupinový
<b>Popis metody:</b> Modulárně koncipovaná metoda se skládá z jedenácti kombinovatelných subtestů (které jsou z původního počtu 14 subtestů přeloženy do češtiny). Subtesty mohou být v případě potřeby administrovány také jednotlivě. Subtesty hodnotí: <ul style="list-style-type: none"> <li>• úroveň fluidní inteligence,</li> <li>• krátkodobou i dlouhodobou paměť,</li> <li>• prostorovou představivost,</li> <li>• rychlost řešení,</li> <li>• rozhodovací schopnosti,</li> <li>• kvantitativní myšlení.</li> </ul> Do metody byl implementován systém adaptivního testování. Startovní úloha je systémem vybrána podle sociodemografických údajů.	<b>Administrace metody:</b> Každá skupina úloh je vybavena instrukcí a cvičnými úlohami. Uchazeč následně při řešení úloh vybírá jednu z uvedených možností nebo vkládá svoji individuální odpověď na podnět. Časový limit běží buď pro celou sadu úloh nebo pro jednotlivé položky.
<b>Délka administrace:</b> Podle počtu zvolených subtestů. Administrace jednoho subtestu trvá 5–30 minut	<b>Forma testových výstupů:</b> Obsáhlá výstupní zpráva určená k dodatečné revizi psychologem. Zpráva obsahuje grafy s inteligenčním kvocienem pro celý test i pro jednotlivé škály.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b> Normy metody byly získány na souboru 904 dospělých respondentů ve věku 16–73 let, přičemž jsou členěny podle věku, rodu a vzdělání. Normy byly získány na souboru rakouských respondentů. Reliabilita jednotlivých skupin úloh variuje mezi 0,7 a 0,95, přičemž test-retest reliabilita po 15 měsících variuje mezi jednotlivými subtesty mezi 0,63 a 0,87. INSBAT vykazuje vysokou úroveň konstruktové validity zejména jako celek. Kriteriační validita jednotlivých subtestů byla úspěšně ověřena v letecké psychologii při testování pilotů.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b> Metoda je součástí Vienna Test System, který tvoří základní program.	
<b>Komentář:</b> INSBAT je robustní sestavou testů, které mohou být použity samostatně i v jednom celku. Koncepčně se jedná o metodu podobnou I-S-T nebo ISA, ale navíc je vybavena adaptivním testováním. Kategorie metody: B Zdroje informací o metodě: (Assessment Systems International, 2015) (Schuhfried GmbH, 2013)	

## 8.4 Testy specifických kognitivních funkcí

Do přehledu jsou zařazeny metody zaměřené na diagnostiku specifických kognitivních funkcí s důrazem na pozornost, paměť, reakční čas a kreativitu. Vedle těchto skupin metod nabízejí vydavatelé i řadu metod zaměřených na další specifické funkce, jako je například Test koordinace rukou, Test motorického výkonu a Test periferní percepce (Assessment Systems International), scales xw – koordinace zraku a rukou, scales clues – informační kapacita, práce s prioritami, scales ndb – prostorová orientace (Cut-e czech s. r. o.).

V případě testů paměti je nutné uvést, že kromě níže uvedených jsou testy vizuální paměti součástí některých, již zmíněných, testů inteligence. Obdobné překrývání platí i pro testy specifických funkcí uvedené dále. Jejich rozdělení je do značné míry umělé, protože řada z uvedených metod umožňuje diagnostiku více než jedné specifické kognitivní funkce. Překrývají se zejména metody věnované pozornosti, vigilanci, reakčnímu času a pracovnímu tempu.

Přestože jsou uvedeny všechny variace forem a způsobů administrace, je-li možná administrace na PC, odpovídá zbytek popisu metody právě administraci na PC. V přehledu nejsou uvedeny metody, které nejsou dostupné v současné distribuci.

---

### Pozornost, vigilance a reakční čas, pracovní tempo a odolnost vůči zátěži

70

#### I. Screeningové metody

- Determinační test (DT)
- Disjunktivní reakční čas (DRT)
- Kognitron (COG)
- Reakční test (CompACT-SR)
- Reakční test (RT)
- Test pozornosti d2 (d2)

#### II. Plnohodnotné metody

- Bourdonův test (BoPr)
- Dlouhodobá pozornost (DAUF)
- Test koncentrace pozornosti (CompACT-Co)
- Test pozornosti
- Vigilanční test (CompACT-Vi)

#### Paměť

##### I. Screeningové metody

- Corsiho test (CORSI)
- Scales fan
- Scales stm
- Test sluchové paměti
- Test vizuální paměti (VISGED)

#### Kreativita

##### I. Screeningové metody

- Urbanův figurální test tvořivého myšlení (TSD-Z)

#### Emoční inteligence

##### I. Plnohodnotné metody

- Test emoční inteligence (MSCEIT)

<b>Název:</b> Determinační test	
<b>Zkratka:</b> DT	<b>Typ metody:</b> Screeningová
<b>Autor/ři metody:</b> G. Schuhfried	<b>Vydavatel/Distributor:</b> Assessment Systems International Sokolovská 131/86 186 00 Praha 8 – Karlín <a href="http://asystems.as/cs">http://asystems.as/cs</a>
<b>Zaměření:</b> Test zjišťuje reakce testované osoby v zátěžové situaci. Sledovanými oblastmi jsou reakční čas, deficity pozornosti a odolnost vůči zátěži.	
<b>Forma administrace:</b> PC	<b>Způsob administrace:</b> Individuální
<b>Popis metody:</b> Měří odolnost vůči zátěži, deficity pozornosti i reakční čas. Podněty jsou prezentovány 3 způsoby: v adaptivním módu – rychlost prezentace je upravena podle úrovně výkonu testovaného, v akčním módu – bez časového limitu a v reakčním módu – s pevně daným časovým limitem. Test obsahuje 15 forem, pro výběr zaměstnanců jsou vhodné formy 1–6. Do metody bylo implementováno adaptivní testování.	<b>Administrace metody:</b> Úkolem testovaného je rychle a přesně reagovat na vizuální barevné podněty a zvukové signály podle stanovených pravidel stiskem odpovídajících tlačítek na odpověďovém panelu a stlačením pedálů.
<b>Délka administrace:</b> 6–15 minut dle zvolené formy	<b>Forma testových výstupů:</b> Protokol obsahující textové a grafické vyjádření výsledků v oblastech pozornosti, reakčního času a stability výkonu pod zátěží.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b> Normalizace byla provedena na různých souborech respondentů v rozsahu N = 102 až N = 1179. Autor uvádí vnitřní konzistenci mezi stěžejními proměnnými mezi $\alpha = 0,98$ a $\alpha = 0,99$ . Validita je potvrzována řadou validizačních studií na poli dopravní psychologie.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b> Metoda je součástí Vienna Test System, který tvoří základní program. DT je jednou z metod, které jsou do základního programu doplňovány jako moduly.	
<b>Komentář:</b> S metodou jsou rozsáhlé zkušenosti v dopravní psychologii. Kategorie metody: B Zdroje informací o metodě: (Assessment Systems International, 2015) (Schuhfried GmbH, 2013)	



Název: Disjunktivní reakční čas	
Zkratka: DRT	Typ metody: Screeningová
<b>Autor/ři metody:</b> J. Vonkomer	<b>Vydavatel/Distributor:</b> Psychodiagnostika Brno s. r. o. Cejl 72 602 00 Brno <a href="http://www.psychodiagnostika-sro.cz">www.psychodiagnostika-sro.cz</a>
<b>Zaměření:</b> Výkonová metoda věnovaná koncentraci pozornosti při činnosti zaměřené na maximální rychlost a pohotovost jednoduché prostorové orientace. V psychologii práce vhodná pro posuzování způsobilosti k činnostem vyžadujícím pozornost, odolnost vůči zátěži a schopnost rychle rozhodovat pod tlakem.	
<b>Forma administrace:</b> Tužka-papír, PC	<b>Způsob administrace:</b> Individuální i skupinový
<b>Popis metody:</b> Test obsahuje dvě formy, barevnou a znakovou, každou o 50 podnětech. Podnět je tvořen maticí 4 × 4 barvy nebo znaky. Dle autora metody souvisí výsledek také s celkovým psychickým tempem jedince.	<b>Administrace metody:</b> Program předkládá podněty vždy v matici 4 × 4 barvy nebo znaky a vyžaduje co nejrychlejší rozhodnutí, zda se v dané matici vyskytují 3 stejné barvy nebo znaky. Pokud se zvolí přímo administrace metody, chybí zcela úlohy na zacvičení. Počítač měří čas a správnost reakce.
<b>Délka administrace:</b> 15 minut	<b>Forma testových výstupů:</b> Grafické znázornění průběhu testu, sloupcový diagram času reakcí a úplná statistika výkonu v testu – počet správných reakcí, počet chybných reakcí, průměrný čas reakce atd.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b> První vydání metody bylo publikováno v roce 1973. Normy jsou vytvořeny na netříděné populaci N = 680 osob. V počítačové verzi lze pro vyhodnocení zvolit dvě různé normy, ke kterým ale nejsou dostupné údaje. Další psychometrické údaje nejsou k dispozici.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b> Pro užití metody je nutný základní program WQUICK.	
<b>Komentář:</b> DRT patří mezi klasické metody věnované diagnostice pozornosti a reakčního času. Kategorie metody: B Zdroje informací o metodě: (Psychodiagnostika Brno s. r. o., 2015b)	

<b>Název:</b> Kognitron	
<b>Zkratka:</b> COG	<b>Typ metody:</b> Screeningová
<b>Autor/ři metody:</b> G. Schuhfried	<b>Vydavatel/Distributor:</b> Assessment Systems International Sokolovská 131/86 186 00 Praha 8 – Karlín <a href="http://asystems.as/cs">http://asystems.as/cs</a>
<b>Zaměření:</b> Test měří pozornost a koncentraci pozornosti.	
<b>Forma administrace:</b> PC	<b>Způsob administrace:</b> Individuální i skupinový
<b>Popis metody:</b> Test obsahuje 7 forem [S1–S3,S7–S9,S11] s neomezeným pracovním časem a 3 formy [S4–S6] s pevně daným časem 1,8 s na položku. Test vychází z Reuleckého teorie koncentrace pozornosti (1991), v níž se předpokládá, že stav pozornosti může být popsán třemi proměnnými: energií (stav koncentrované pozornosti odebírá energii), funkcí (funkce koncentrace při vykonávání úloh) a přesností (kvalita výkonu).	<b>Administrace metody:</b> Testovaný srovnává shodu jednotlivých prezentovaných abstraktních figur (resp. srovnává figury s modelem). Průměrný čas správných zamítnutí pak může sloužit také jako míra selektivní pozornosti. Při administraci je možné použít speciální panel nebo klávesnici.
<b>Délka administrace:</b> 5–20 minut	<b>Forma testových výstupů:</b> Výstupní zpráva obsahuje vyhodnocení správných a nesprávných reakcí uchazeče, včetně grafického znázornění.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b> Normalizace byla provedena na různých souborech v rozsahu N = 165 až N = 1230. Autoři uvádějí vysokou reliabilitu (až 0,95) a potvrzení validity řadou validizačních studií (včetně oblasti dopravní psychologie).	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b> Metoda je součástí Vienna Test System, který tvoří základní program. COG je jednou z metod, které jsou do základního programu doplňovány jako moduly.	
<b>Komentář:</b> S metodou jsou rozsáhlé zkušenosti v dopravní psychologii. Kategorie metody: B Zdroje informací o metodě: (Assessment Systems International, 2015) (Schuhfried GmbH, 2013)	

Název: Reakční test	
Zkratka: RT	Typ metody: Screeningová
<b>Autor/ři metody:</b> G. Schuhfried	<b>Vydavatel/Distributor:</b> Assessment Systems International Sokolovská 131/86 186 00 Praha 8 – Karlín <a href="http://asystems.as/cs">http://asystems.as/cs</a>
<b>Zaměření:</b> Test měří reakční čas na zrakové a sluchové podněty. Mimo to je zaměřen na diagnostiku pozornosti, schopnosti potlačit chybnou či nepřiměřenou reakci, posuzování úrovně vigilance a zaměřené pozornosti.	
<b>Forma administrace:</b> PC	<b>Způsob administrace:</b> Individuální i skupinový
<b>Popis metody:</b> Test vychází z Dorschovy (1994) definice reakčního času jako doby, která uplyne mezi signálem a začátkem motorické reakce, za předpokladu, že testovaný odpovídá tak rychle, jak jen je to možné (test tedy měří na úrovni milisekund). Test obsahuje formy S1–S5 – měří reakční čas, rozdělený mezi reakční a „motorický čas“, formu S6 – měří změny v reakčním čase během relativně dlouhé časové periody s monotónními podněty (vigilanci), formy S7–S8 – měří ostražitost, resp. bdělost a formy S9–S10 – měří absolutní reakční čas, nerozdělený mezi reakční a „motorický čas“.	<b>Administrace metody:</b> Test pracuje s různými barevnými stimuly (červená, žlutá, zelená) a zvukovými signály (sluchátka), které umožňuje různě kombinovat a měřit rychlost reakce na jednoduché podněty, podněty prezentované simultánně i v sekvencích a zjišťovat reakci při jednoduché i mnohonásobné volbě. Testovaná osoba operuje nejen s reakční, ale i paузní klávesou. To umožňuje odlišit jednoduchý reakční čas od času motorického.
<b>Délka administrace:</b> 5–10 minut podle zvolené formy	<b>Forma testových výstupů:</b> Protokol obsahující textové a grafické vyjádření výsledků v oblastech reakčního času, pozornosti a schopnosti kontrolovat reakci
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b> Normalizace byla provedena na různých souborech respondentů v rozsahu N = 75 až N = 576. Podle autora variuje vnitřní konzistence (Cronbachovo alfa) pro reakční čas mezi $\alpha = 0,83$ a $\alpha = 0,98$ a pro „motorický čas“ mezi $\alpha = 0,84$ a $\alpha = 0,95$ . Validita je doložena řadou studií v rámci dopravní psychologie.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b> Metoda je součástí Vienna Test System, který tvoří základní program. RT je jednou z metod, které jsou do základního programu doplňovány jako moduly.	
<b>Komentář:</b> S metodou jsou rozsáhlé zkušenosti v dopravní psychologii. Kategorie metody: B Zdroje informací o metodě: (Assessment Systems International, 2015) (Schuhfried GmbH, 2013)	

<b>Název:</b> Reakční test	
<b>Zkratka:</b> CompACT-SR	<b>Typ metody:</b> Screeningová
<b>Autor/ři metody:</b> J. Prieler, J. Hochwimmer, K. Gruber, D. Černochová	<b>Vydavatel/Distributor:</b> Hogrefe – Testcentrum, s. r. o. Antala Staška 1357/78 140 00 Praha 4 <a href="http://www.testcentrum.cz">www.testcentrum.cz</a>
<b>Zaměření:</b> Test měří jednoduché reakční časy v rozsahu milisekund. Zachycena je obzvláště schopnost k aktivaci pozornosti a selektivní pozornost.	
<b>Forma administrace:</b> PC, online	<b>Způsob administrace:</b> Individuální i skupinový
<b>Popis metody:</b> Metoda zahrnuje celkem pět testových forem: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Testové formy 1 („vizuální podnět“) a 2 („akustický podnět“) zachycují výkon při zadání jednoduchého optického nebo akustického podnětu.</li> <li>• Testové formy 3 („vizuální podnět s předběžným upozorněním“) a 4 („akustický podnět s předběžným upozorněním“) jsou zaměřeny na schopnost zvyšovat výkon při předběžném upozornění na podnět (ostrážitost).</li> <li>• Testová forma 5 („GO-NOGO“) slouží k záznamu procesů selektivní pozornosti při zadávání jednoduchých podnětových situací (optické podněty).</li> </ul>	<b>Administrace metody:</b> Administrace je zahájena instrukcí a cvičnými úlohami. K administraci testu je používán dotykový monitor HTS nebo klávesnice počítače.
<b>Délka administrace:</b> 5–9 minut dle zvolené testové formy	<b>Forma testových výstupů:</b> Výstupní zpráva určená k revizi uživatelem. Zpráva obsahuje slovní a grafické vyhodnocení reakčního času, správných a chybných odpovědí. Při použití testových forem bez předchozího upozornění a s předchozím upozorněním lze do zprávy zahrnout i srovnání účinku ostrážitosti.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b> Normy se zakládají na datech 162 osob ve věku od 14 do 79 let. Vnitřní konzistence byla vypočítána pro celý soubor a také pro dílčí výběrové soubory vytvořené podle pohlaví, věku a vzdělání. Hodnoty leží mezi 0,858 a 0,982 (koeficient reliability Cronbachovo alfa) po případy 0,8 a 0,965 (koeficient mezipoložkové reliability Split half). Výpočet retestové reliability v testových formách 1 a 2 ukázal korelační koeficient mezi 0,502 a 0,581. K ověření validity byly realizovány rozsáhlé studie.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b> Základní program HTS. Každá administrace spotřebovává kredity, které je nutné dokupovat.	
<b>Komentář:</b> Kategorie metody: B Zdroje informací o metodě: (Prieler, Hochwimmer, Gruber, & Černochová, 2011b)	

<b>Název:</b> Test pozornosti d2	
<b>Zkratka:</b> d2	<b>Typ metody:</b> Screeningová
<b>Autor/ři metody:</b> R. Brickenkamp, E. Zillmer, K. Balcar	<b>Vydavatel/Distributor:</b> Hogrefe – Testcentrum, s. r. o. Antala Staška 1357/78 140 00 Praha 4 <a href="http://www.testcentrum.cz">www.testcentrum.cz</a>
<b>Zaměření:</b> Výkonový test věnovaný pozornosti, koncentraci pozornosti, pečlivosti a pracovnímu tempu.	
<b>Forma administrace:</b> Tužka-papír, PC, online	<b>Způsob administrace:</b> Individuální i skupinový
<b>Popis metody:</b> Test d2 měří tempo a pečlivost pracovního výkonu při rozlišování podobných vizuálních podnětů (při diskriminaci detailů) a umožňuje tak posouzení individuálního výkonu pozornosti. V průběhu administrace soustředí uchazeč pozornost na opakující se podněty, proto lze vyhodnotit taktéž stabilitu koncentrace.	<b>Administrace metody:</b> Počítačový program předkládá po zacvičení uchazeči řady písmen d nebo b, které jsou doplněny různým počtem čar nad nebo pod písmenem. Úkolem uchazeče je v běžícím časovém limitu vyhledat všechna písmena d s dvěma čarami (bez ohledu na jejich rozložení). Program sleduje časový limit v jednotlivých řadách písmen, pokud uchazeč nezpracuje celou řadu v limitu, posune jej na další řadu.
<b>Délka administrace:</b> 10 minut	<b>Forma testových výstupů:</b> Výstupní zpráva určená k dodatečné revizi psychologem. Zpráva obsahuje informaci o celkovém výkonu, počtu chyb a stabilitu pracovního tempa (flukuační rozpětí).
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b> Metoda byla publikována v českém prostředí v roce 2000. K dispozici jsou zvlášť normy pro oba rody, různé věkové skupiny (do 59 let) a typy vzdělání. Normy byly vytvořeny na základě rozsáhlého standardizačního souboru v Německu (N = 6000). Z hlediska vnitřní konzistence prokázal test d2 v četných výzkumech vysokou reliabilitu (více než 0,90); také koeficienty stability jsou velmi uspokojivé. Pojmová, faktoriální i empirická validita jsou doloženy velkým počtem provedených výzkumů.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b> Základní program HTS. Každá administrace spotřebovává kredity, které je nutné dokupovat.	
<b>Komentář:</b> Test d2 patří mezi rychlé a populární metody. S ohledem na opakující se podněty je možné vztáhnout výsledky také k problematice pracovního tempa. Orientačně lze výsledky také interpretovat ve směru odolnosti vůči zátěži, která je zde navozena časovým tlakem. Kategorie metody: B Zdroje informací o metodě: (Hogrefe – Testcentrum, s. r. o., Test pozornosti d2, 2000) (Hogrefe Verlag GmbH & Co., 2012)	

<b>Název:</b> Bourdonův test			
<b>Zkratka:</b>	<b>BoPr</b>	<b>Typ metody:</b>	<b>Plnohodnotná</b>
<b>Autor/ři metody:</b>		<b>Vydavatel/Distributor:</b>	
J. Senka, J. Kruc, M. Čečer		Psychodiagnostika Brno s. r. o. Cejl 72 602 00 Brno <a href="http://www.psychodiagnostika-sro.cz">www.psychodiagnostika-sro.cz</a>	
<b>Zaměření:</b>			
Test dlouhodobé koncentrace pozornosti a její stability ve všech pracovních činnostech. Měří tempo a jeho kolísání při dlouhodobém zpracovávání jednoduché informace současně s frekvencí a vývojem chybných řešení. Jedná se o nástroj na zjišťování psychomotorického tempa a rychlosti vnímání, schopnosti koncentrace, stálosti pozornosti a schopnosti podržet v paměti určitou předlohu podnětů. Současně je zkouškou výkonové kapacity, testem osobnostních pracovních charakteristik a testem zjišťování změn pracovní výkonnosti v čase.			
<b>Forma administrace:</b>		<b>Způsob administrace:</b>	
Tužka-papír, PC		Individuální i skupinový	
<b>Popis metody:</b>		<b>Administrace metody:</b>	
Metoda je klasickou zkouškou pozornosti založenou na principu diskriminace tvaru. Princip spočívá v diferenciaci tvarové a symbolové si blízkých podnětů v průběhu delšího časového úseku. Využívá čtverečkových předloh s vyplněnými vnitřními stranami nebo vnitřními rohy. Testovaná osoba je selektuje na základě instrukce. Test obsahuje 2250 čtverečků rozdělených po 85 do 30 řádků. Na každý řádek je stanoven limit 50 s. Výstupem je pracovní křivka umožňující zjišťování vlivu únavy, učení a osobnostních charakteristik testovaného.		Uchazeč řídí své reakce prostřednictvím 3 kláves. Klávesy pro ovládání kurzoru, tj. šipka vlevo a šipka vpravo, pohybují ukazatelem od 1. k 85. tvaru. Je možné se v rámci jedné řady podnětů vracet a opravovat označení tvarů. Označení, případně „odznačení“ tvaru se provede stiskem klávesy mezerník. Na vyřešení 85 podnětů jedné řady je stanoven limit 50 s.	
<b>Délka administrace:</b>		<b>Forma testových výstupů:</b>	
30 minut		Grafická prezentace výsledků poskytuje ucelený náhled na výkon posuzované osoby. Zpráva informuje také o počtu oprav provedených uchazečem.	
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b>			
Normy jsou vytvořeny na populaci 1650 osob a normy testu jsou rozděleny do několika věkových skupin. Autoři uvádějí statisticky významné hodnoty při prověřování validity a reliability metody. Další údaje nejsou dostupné.			
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b>			
Pro užití metody je nutný základní program WQUICK.			
<b>Komentář:</b>			
Bourdonův test patří sice mezi starší metody, ale opakovaně potvrdil své přednosti v praxi. Kategorie metody: B Zdroje informací o metodě: (Psychodiagnostika Brno s. r. o., 2015c) (Seitl & Šucha, 2010)			

<b>Název:</b> Dlouhodobá pozornost	
<b>Zkratka:</b> DAUF	<b>Typ metody:</b> Plnohodnotná
<b>Autor/ři metody:</b> G. Schuhfried	<b>Vydavatel/Distributor:</b> Assessment Systems International Sokolovská 131/86 186 00 Praha 8 – Karlín <a href="http://asystems.as/cs">http://asystems.as/cs</a>
<b>Zaměření:</b> Test DAUF měří schopnost dlouhodobé selektivní pozornosti a koncentrace.	
<b>Forma administrace:</b> PC	<b>Způsob administrace:</b> Individuální i skupinový
<b>Popis metody:</b> Metoda disponuje třemi verzemi, pro výběr zaměstnanců je však vhodná pouze třetí z nich (S3). Vedle samotné úrovně pozornosti se metoda zaměřuje na dlouhodobou koncentraci a stabilitu výkonu při monotónních podnětech.	<b>Administrace metody:</b> Uchazeči jsou na obrazovce prezentováni trojúhelníky v různých polohách. Po cvičných úlohách je úkolem uchazeče stisknout tlačítko pokaždé, když se v řádku objeví definovaný počet trojúhelníků otočených dolů.
<b>Délka administrace:</b> 20–35 minut	<b>Forma testových výstupů:</b> Výstupní protokol obsahuje slovní a grafické vyhodnocení celkového výkonu, chybných reakcí a časových parametrů metody.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b> Normy byly získány v zahraničí (Rakousko) na souboru 302 respondentů v běžné nerozlišené populaci. Reliabilita byla hodnocena s ohledem na vnitřní konzistenci. Hodnota Cronbachovo alfa byla na standardizačním souboru $\alpha = 0,98$ . V rámci validity nejsou konkrétní hodnoty uváděny, ale je konstatováno, že byla úspěšně ověřena kritériální validita.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b> Metoda je součástí Vienna Test System, který tvoří základní program. DAUF je jednou z metod, které jsou do základního programu doplňovány jako moduly.	
<b>Komentář:</b> Kategorie metody: B Zdroje informací o metodě: (Assessment Systems International, 2015) (Schuhfried GmbH, 2013)	

<b>Název:</b> Test koncentrace pozornosti	
<b>Zkratka:</b> CompACT-Co	<b>Typ metody:</b> Plnohodnotná
<b>Autor/ři metody:</b> J. Prieler, J. Hochwimmer, K. Gruber, D. Černochová	<b>Vydavatel/Distributor:</b> Hogrefe – Testcentrum, s. r. o. Antala Staška 1357/78 140 00 Praha 4 <a href="http://www.testcentrum.cz">www.testcentrum.cz</a>
<b>Zaměření:</b> Test věnovaný pozornosti z pohledu chybovosti, pracovního tempa a výkonnosti pod zátěží.	
<b>Forma administrace:</b> PC, online	<b>Způsob administrace:</b> Individuální i skupinový
<b>Popis metody:</b> Je možné si vybrat ze tří testových forem, které mohou být zadány nezávisle na sobě. Každá z forem nabízí odlišný pohled na pozornost. 1. Uchazeč zpracovává položky svým tempem, ale s motivací rychlé práce. 2. Uchazeč má na zpracování každé položky přesně stanovený čas a další položka se zobrazí bez ohledu na to, zda uchazeč během limitu odpověděl či ne. 3. Uchazeč zpracovává položky svým tempem, ale na soubor položek je stanoven celkový limit 6 minut. Vyhodnocován je reakční čas, úroveň koncentrace, chybovost pozornosti a celkové tempo práce.	<b>Administrace metody:</b> Pro zadávání vstupních údajů je možné použít klávesnici nebo dotykový monitor počítače. Uchazeč nejprve prochází cvičnými úkoly a následně přechází na položky počítané do výsledků.
<b>Délka administrace:</b> 6–15 minut podle zvoleného subtestu	<b>Forma testových výstupů:</b> Výstupní zpráva určená k revizi uživatelem. Zpráva obsahuje slovní a grafické vyhodnocení reakčního času, stability a chybovosti.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b> Normy jsou založené na rakouském souboru 224 osob ve věku od 14 do 91 let. Vedle norem celkového souboru jsou k dispozici normy pro soubory vytvořené podle věku a normy pro muže a ženy. Navíc jsou k dispozici normy k administraci s použitím klávesnice (N = 96). Reliabilita byla hodnocena s ohledem na vnitřní konzistenci. Hodnoty pro různé soubory leží mezi $\alpha = 0,8$ až $\alpha = 0,98$ (koeficient reliability Cronbachovo alfa). Koeficient reliability Split half je 0,8 až 0,967. K ověření validity byly realizovány rozsáhlé studie.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b> Základní program HTS. Každá administrace spotřebovává kredity, které je nutné dokupovat.	
<b>Komentář:</b> Vedle testování pozornosti metoda přesahuje do problematiky reakčního času a pracovního tempa. Lze ji tedy chápat jako metodu zaměřenou na více specifických kognitivních funkcí. Kategorie metody: B Zdroje informací o metodě: (Prieler, Hochwimmer, Gruber, & Černochová, CompACT-Co. Test koncentrace pozornosti, 2011a) (Hogrefe – Testcentrum, s. r. o., 2011a)	



<b>Název:</b> Test pozornosti	
<b>Zkratka:</b>	–
<b>Typ metody:</b>	Plnohodnotná
<b>Autor/ři metody:</b>	<b>Vydavatel/Distributor:</b>
T&CC online s. r. o.	T&CC online s. r. o. Rohanské nábřeží 671/15 186 00 Praha 8 <a href="http://www.tconline.cz">www.tconline.cz</a>
<b>Zaměření:</b>	
Výkonový test pozornosti s důrazem na chybovost pod časovým tlakem a charakteristiky koncentrace.	
<b>Forma administrace:</b>	<b>Způsob administrace:</b>
PC, online	Individuální i skupinový
<b>Popis metody:</b>	<b>Administrace metody:</b>
<p>Metoda zahrnuje 7 různých skupin úloh rozdělených do 3 subtestů:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Přepis,</li> <li>• Práce s daty,</li> <li>• Rozhodování.</li> </ul> <p>Každá úloha je časově omezena, a to limitem 5 minut. V rámci tohoto časového limitu je úkolem respondenta podat maximální možný výkon jak z hlediska přesnosti práce, tak i celkové produkce. Výstupem metody je především zhodnocení stability koncentrace a chybovosti pozornosti.</p>	Administraci úloh předchází úlohy na zacvičení. Doporučena je administrace na PC k zajištění standardizovaných podmínek.
<b>Délka administrace:</b>	<b>Forma testových výstupů:</b>
45 minut	Stručná a uzavřená závěrečná zpráva je založena na dvou grafech, které prezentují celkové výsledky v testu a výsledek v jednotlivých subtestech. Není prezentován výsledek související s koncentrací pozornost.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b>	
Normy nejsou v manuálu k metodě uvedeny, výsledky jsou srovnávány s blíže neurčenou referenční skupinou. Reliabilita testu vyjádřená pomocí Cronbachova alfa je $\alpha = 0,79$ . Test byl validizován na skupinách pracovníků působících na pozicích vyžadující vysokou přesnost práce a soustředění se na výkon $N = 311$ . Validizační studie prokázala, že výsledky testu pozitivně korelují s kladným hodnocením přímých nadřízených (0,54) a naopak u pracovníků se špatným hodnocením nadřízeným je korelace s výsledky testu záporná (–0,32).	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b>	
Nejsou zvláštní požadavky.	
<b>Komentář:</b>	
Kategorie metody: A Zdroje informací o metodě: (T&CC online s. r. o., Test pozornosti, 2015b)	

<b>Název:</b> Vigilanční test	
<b>Zkratka:</b> CompACT-Vi	<b>Typ metody:</b> Plnohodnotná
<b>Autor/ři metody:</b> J. Prieler, J. Hochwimmer, K. Gruber, D. Černochová	<b>Vydavatel/Distributor:</b> Hogrefe – Testcentrum, s. r. o. Antala Staška 1357/78 140 00 Praha 4 <a href="http://www.testcentrum.cz">www.testcentrum.cz</a>
<b>Zaměření:</b> Test měří vigilanci a dlouhodobou pozornost.	
<b>Forma administrace:</b> PC, online	<b>Způsob administrace:</b> Individuální i skupinový
<b>Popis metody:</b> Metoda je složena ze tří subtestů: Testová forma 1 je určena k měření výkonu v monotónních podnětových situacích (vigilance). Testové formy 2 a 3 slouží k zachycení dlouhodobé pozornosti (dlouhá a screeningová forma). Dlouhodobá pozornost se uplatňuje např. při kontrolních (monitorovacích) činnostech nebo při déletrvajícím řízení automobilu na neznámé komunikaci.	<b>Administrace metody:</b> Test je administrován prostřednictvím počítače. Pro zadávání vstupních údajů a informací slouží klávesnice nebo lze využít dotykovou obrazovku. Doba trvání testu vigilance je 30 minut. Doba trvání testu dlouhodobé pozornosti je 20 minut u testové formy 2 a 10 minut u testové formy 3 (screening).
<b>Délka administrace:</b> 10–30 minut dle zvoleného subtestu. Při zařazení testu vigilance a dlouhodobé pozornosti je to 50 minut.	<b>Forma testových výstupů:</b> Výstupní zpráva určená k revizi uživatelem. Zpráva obsahuje slovní a grafické vyhodnocení reakčního času, správných odpovědí, chybných odpovědí a vynechaných odpovědí.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b> Normy se zakládají na datech standardizačního souboru, který tvořilo 215 osob ve věku od 14 do 91 let. Ověření reliability bylo provedeno prostřednictvím testování vnitřní konzistence. Konzistence byla testována u celkového standardizačního souboru a také pro různé dílčí soubory specificky vytvořené podle rodu, věku a vzdělání. Hodnoty leží mezi 0,94 a 1,00 (koeficient reliability Cronbachovo alfa), resp. 0,80 a 1,00 (koeficient mezipoložkové reliability Split half) v dlouhých formách testu. Pro formu screeningu byly vypočteny hodnoty mezi 0,95 a 0,99 (Cronbachovo alfa), respektive 0,88 a 0,98 (Split half). Validita modulu CompACT-Vi se opírá o studie konvergenční validity a také o korelace mezi jednotlivými testovými formami testu CompACT-Vi a dalšími testy testového souboru CompACT.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b> Základní program HTS. Každá administrace spotřebovává kredity, které je nutné dokupovat.	
<b>Komentář:</b> Kategorie metody: B Zdroje informací o metodě: (Prieler, Hochwimmer, Gruber, & Černochová, 2011c)	

<b>Název:</b> Corsiho test	
<b>Zkratka:</b> CORSI	<b>Typ metody:</b> Screeningová
<b>Autor/ři metody:</b>	<b>Vydavatel/Distributor:</b>
D. Schellig	Assessment Systems International Sokolovská 131/86 186 00 Praha 8 – Karlín <a href="http://asystems.as/cs">http://asystems.as/cs</a>
<b>Zaměření:</b>	
Používá se k diagnostice kapacity (rozpětí) vizuální krátkodobé paměti (vizuálně-prostorového subsystému) a implicitního vizuálně-prostorového učení.	
<b>Forma administrace:</b>	<b>Způsob administrace:</b>
PC	Individuální i skupinový
<b>Popis metody:</b>	<b>Administrace metody:</b>
Na obrazovku je zobrazováno 9 nepravidelně rozmístěných kostek. Kurzor „třuká“ postupně na určitý počet kostek. Proband má za úkol ukazovat na kostky v představeném pořadí. Po každých 3 zodpovězených položkách se zvyšuje počet kostek o jednu. Test je ukončen, když proband nesprávně zodpoví tři za sebou následující položky. K postižení implicitního vizuálně-prostorového učení se nejprve u probanda zjistí hranice krátkodobé paměti, za níž dochází k procesu učení. Potom je prezentováno tolik položek, kolik odpovídá individuální bezprostřední hranici paměti +1. Test obsahuje 24 položek, z nich sestávající sekvence je 8× opakována. Test končí, když je cílová sekvence správně.	Délka testu je 10–15 minut. Obsahuje instrukci a zácvik.
<b>Délka administrace:</b>	<b>Forma testových výstupů:</b>
10–15 minut	Testový profil podle nejdelší dosažené sekvence, která byla alespoň jedenkrát správně reprodukována.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b>	
Reliabilita formou test-retest se pohybuje, v závislosti na formě testu, mezi 0,81 až 0,89. Validita byla zjišťována na pacientech s mozkovým poškozením a bylo potvrzeno, že se testem dá zjišťovat vizuálně-prostorová funkce krátkodobé paměti. Místo norem v pravém slova smyslu jsou vypočítány Cut-off skóry.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b>	
Metoda je součástí Vienna Test System, který tvoří základní program. CORSI je jednou z metod, které jsou do základního programu doplňovány jako moduly.	
<b>Komentář:</b>	
Kategorie metody: B Zdroje informací o metodě: (Assessment Systems International, 2015) (Schuhfried GmbH, 2013)	

<b>Název:</b> Scales fan – zapamatování tváří a jmen	
<b>Zkratka:</b> fan	<b>Typ metody:</b> Screeningová
<b>Autor/ři metody:</b> Cut-e	<b>Vydavatel/Distributor:</b> Cut-e czech s. r. o. U Homolky 125/7 150 00 Praha 5 <a href="http://www.cut-e.cz">www.cut-e.cz</a>
<b>Zaměření:</b> Test je zaměřen na vizuální paměť.	
<b>Forma administrace:</b> Online	<b>Způsob administrace:</b> Individuální
<b>Popis metody:</b> Tento test měří schopnost zapamatování tváří a jmen. Metoda je vhodná pro všechny profese spojené s přímým kontaktem se zákazníkem (prodejci, obchodníci, asistenti, ale i manažerské pozice, kde je daná schopnost vítána).	<b>Administrace metody:</b> Úkolem uchazeče je správně přiřadit jména/příjmení osobám, jejichž fotografie se předtím krátce objevily na monitoru.
<b>Délka administrace:</b> Není k dispozici.	<b>Forma testových výstupů:</b> Není k dispozici.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b> Nějsou k dispozici. Vydavatel uvádí pouze široké pásmo pozic, pro které lze metodu aplikovat.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b> Zvláštní požadavky nejsou uvedeny.	
<b>Komentář:</b> Kategorie metody: A Zdroje informací o metodě: (Cut-e czech s. r. o., 2015b)	

<b>Název:</b> Scales stm – krátkodobá paměť	
<b>Zkratka:</b> stm	<b>Typ metody:</b> Screeningová
<b>Autor/ři metody:</b>	
<b>Vydavatel/Distributor:</b>	
Cut-e	Cut-e czech s. r. o. U Homolky 125/7 150 00 Praha 5 <a href="http://www.cut-e.cz">www.cut-e.cz</a>
<b>Zaměření:</b>	
Test je zaměřen na vizuální paměť.	
<b>Forma administrace:</b>	
<b>Způsob administrace:</b>	
Online	Individuální
<b>Popis metody:</b>	
<b>Administrace metody:</b>	
Test měří schopnost přesného pozorování a kapacitu krátkodobé paměti.	Úkolem uchazeče je zapamatování obrázků, které jsou následně „promíchány“ s ostatními podobnými obrázky. Správné obrázky je nutné označit.
<b>Délka administrace:</b>	
<b>Forma testových výstupů:</b>	
Není k dispozici.	Není k dispozici.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b>	
Nejsou k dispozici. Vydavatel uvádí pouze široké pásmo pozic, pro které lze metodu aplikovat.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b>	
Zvláštní požadavky nejsou uvedeny.	
<b>Komentář:</b>	
Kategorie metody: A Zdroje informací o metodě: (Cut-e czech s. r. o., 2015c)	

<b>Název:</b> Test vizuální paměti			
<b>Zkratka:</b>	VISGED	<b>Typ metody:</b>	Screeningová
<b>Autor/ři metody:</b>		<b>Vydavatel/Distributor:</b>	
S. Etzel, L. F. Hornke		Assessment Systems International Sokolovská 131/86 186 00 Praha 8 – Karlín <a href="http://asystems.as/cs">http://asystems.as/cs</a>	
<b>Zaměření:</b>			
Metoda měří úroveň prostorové paměti – příjem a vybavení vizuálních informací.			
<b>Forma administrace:</b>		<b>Způsob administrace:</b>	
PC		Individuální i skupinový	
<b>Popis metody:</b>		<b>Administrace metody:</b>	
Existují tři formy testu. Jedná se o adaptivní testování – na základě schopnosti probanda a jeho výkonu je mu přiřazována odpovídající úroveň otázek.		Uchazeči je prezentován na obrazovce plán města, na kterém jsou vyznačena typická místa různými symboly. Úkol uchazeče spočívá v zapamatování si umístění jednotlivých symbolů a následném správném vybavení. K tomu pracuje s plánem města bez symbolů a jeho úkolem je na plánu města vyznačit místo, které bylo označeno symbolem. Bezprostředně poté, co uchazeč zaznamená na plán bod, je mu ukázána skutečná pozice požadovaného symbolu, a on tak získá zpětnou vazbu o správnosti své odpovědi. Jednotlivé úkoly se liší v počtu symbolů a prostorovými charakteristikami. Metoda obsahuje instrukci a zácvek.	
<b>Délka administrace:</b>		<b>Forma testových výstupů:</b>	
10–15 minut		Lze definovat tzv. „Personenparameter“ (osobní parametr definující schopnosti probanda), dále pak lze provést srovnání s normami (procentuální údaje) týkajícími se proměnné vizuální paměťový výkon.	
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b>			
Co se týče norem, Schuhfried uvádí, že existuje na souboru nezávislý „Personenparameter“ (osobní parametr) podle Rasche, který popisuje schopnost probanda. Kromě toho existují dodatkové normy, které jsou získány na souboru studentů N = 590 a reprezentativním vzorku N = 481 osob ve věku 17–85 let. Normy jsou zahraničního původu. Reliabilita se pohybuje podle formy testu mezi 0,73 a 0,86. Konstruktová validita je uspokojivá. Ekologická validita je podpořena realistickým scénářem úkolů.			
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b>			
Metoda je součástí Vienna Test System, který tvoří základní program. VISGED je jednou z metod, které jsou do základního programu doplňovány jako moduly.			
<b>Komentář:</b>			
Kategorie metody: B Zdroje informací o metodě: (Assessment Systems International, 2015) (Schuhfried GmbH, 2013)			

<b>Název:</b> Urbanův figurální test tvořivého myšlení	
<b>Zkratka:</b> TSD-Z	<b>Typ metody:</b> Screeningová
<b>Autor/ři metody:</b> K. K. Urban, H. G. Jellen, T. Kováč	<b>Vydavatel/Distributor:</b> Psychodiagnostika Brno s. r. o. Cejl 72 602 00 Brno <a href="http://www.psychodiagnostika-sro.cz">www.psychodiagnostika-sro.cz</a>
<b>Zaměření:</b> Test umožňuje zhodnocení tvořivého potenciálu, včetně dosud nerozvinutých schopností.	
<b>Forma administrace:</b> Tužka-papír	<b>Způsob administrace:</b> Individuální i skupinový
<b>Popis metody:</b> Dvě formy testu (A, B) obsahují archy s figurálními fragmenty. Úkolem uchazeče je fragmenty libovolně dokreslit. Výsledek je hodnocen podle 14 kritérií, přičemž u každého z nich uživatel přiděluje body z předem definované stupnice. Vedle kvantitativní jsou hodnocena i kvalitativní kritéria. Autoři uvádějí, že předmětem testu je tvořivý výkon a divergence.	<b>Administrace metody:</b> Obě testové formy jsou administrovány krátce po sobě. První část administrace začíná rozdělením záznamových archů a černých psacích potřeb. Právítka a guma nejsou povoleny. Po instrukci mají uchazeči 15 minut na zpracování úkolu. Následně je rozdána druhá forma (jiná verze fragmentů na záznamovém archu) a postup se opakuje.
<b>Délka administrace:</b> 30 minut	<b>Forma testových výstupů:</b> Zpracování výsledků a jejich interpretace je na uživateli dle manuálu metody. Bodové výsledky 14 hodnocených kritérií je nutné sečíst a získat hrubý skóre, který lze srovnat s normami.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b> Metoda je vybavena normami získanými na německé (N = 2519) a slovenské (N = 3519) populaci. Rozděleny jsou pouze podle věku, protože studie nenalezly rozdíly mezi respondenty s odlišným rodem. Protože se do hodnocení promítá subjektivita uživatele, jsou pro následnou interpretaci vhodná pásma, nikoliv konkrétní hodnoty. Reliabilita měření mezi posuzovateli dosáhla vysoké hodnoty $r = 0,93$ . Test-retest vykázal výsledky od $r = 0,71$ do $r = 0,81$ .	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b> Pro použití metody nejsou zvláštní požadavky.	
<b>Komentář:</b> Počet testových metod zaměřených na tvořivost je celkově nevelký a v tomto kontextu zaujímá Urbanův test významnou roli. Častěji se setkávám s „dotazováním“ na tvořivost než s diagnostikou založenou na její ukázce. I přes časově méně efektivní formu administrace tužka-papír může Urbanův test přinést podstatné informace, které lze srovnat s výstupy z testů osobnosti či rozhovoru. Kategorie metody: B Zdroje informací o metodě: (Urban, Jellen, & Kováč, 2003)	

<b>Název:</b> Test emoční inteligence	
<b>Zkratka:</b> MSCEIT	<b>Typ metody:</b> Plnohodnotná
<b>Autor/ři metody:</b> J. D. Mayer, P. Salovey, D. R. Caruso, P. Humpolíček, A. Slezáčková	<b>Vydavatel/Distributor:</b> Hogrefe – Testcentrum, s. r. o. Antala Staška 1357/78 140 00 Praha 4 <a href="http://www.testcentrum.cz">www.testcentrum.cz</a>
<b>Zaměření:</b> Metoda je zaměřena na emoční inteligenci jako schopnost.	
<b>Forma administrace:</b> Tužka-papír, PC, online	<b>Způsob administrace:</b> Individuální i skupinový
<b>Popis metody:</b> Metoda MSCEIT je výsledkem dlouhého vývoje, během kterého realizovali autoři metody řadu výzkumů. Položky metody se zaměřují na 8 škál, přičemž dvě škály se slučují vždy do jedné schopnosti emoční inteligence: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vnímání emocí,</li> <li>• Využití emocí,</li> <li>• Porozumění emocím,</li> <li>• Řízení emocí.</li> </ul> První dvě schopnosti tvoří nadřazenou úroveň „emoční inteligence založená na zkušenostech“ a druhé dvě schopnosti tvoří nadřazenou úroveň „strategická emoční inteligence“. Autoři metody upozorňují na přirozeně sníženou časovou reliabilitu a zdroje, které změny způsobují. Počet položek dotazníku je 169.	<b>Administrace metody:</b> Po instrukci a cvičných položkách provází program uchazeče položkami dotazníku, které jsou rozděleny do částí A–H. V jednotlivých částech se požadované formy odpovědi liší. Uchazeč posuzuje přiléhavost emoce či přídavného jména na škále, vybírá jednu z možností apod. Metoda obsahuje také popisy různých situací s emočním nábojem, u kterých má uchazeč rozhodnout, která z nabídnutých možností řešení je nejvhodnější. Na vyplnění testu není určen časový limit, ale systém upozorňuje uchazeče na příliš dlouhé pomlky v odpovídání nebo naopak na odpovídání v kratším intervalu, než bylo možné důkladně přečíst položku.
<b>Délka administrace:</b> 45 minut	<b>Forma testových výstupů:</b> Výstupní zpráva určená k revizi uživatelem. Zpráva zahrnuje slovní a grafické vyhodnocení škál i testový profil. Výsledky jsou prezentovány v EQ-skóru, který má stejné parametry jako IQ skór (průměr 100 a SD 15).
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b> České normy jsou pouze orientační a získané na značně malém souboru. Používá se proto norem získaných na německé a rakouské populaci (N = 3653), které jsou rozděleny podle věku. Výsledky je proto nutné považovat za orientační, protože kulturní odlišnosti mohou být značné. Další informace nejsou zatím dostupné.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b> Základní program HTS. Každá administrace spotřebovává kredity, které je nutné dokupovat.	
<b>Komentář:</b> MSCEIT je jednou z mála metod zaměřených na emoční inteligenci. Kategorie metody: A Zdroje informací o metodě: (Hogrefe Verlag GmbH & Co., 2012)	



## 8.5 Osobnostní dotazníky

V současnosti je na trhu rozsáhlé množství osobnostních dotazníků. V katalogu je uveden výběr z nich. V řadě případů byly zvoleny podle své významnosti z pohledu praxe, protože tvoří páteř dotazníkových metod u nás nebo i v širším měřítku.

Zaměření osobnostních dotazníků je relativně široké. Pro přehlednost katalogu je rozdělují do několika skupin, byť si uvědomuji, že rozdělení je do značné míry zkrslující. Vhodnější by bylo strukturování dotazníků podle jejich teoretického a historického pozadí. Studijní text se této problematice ale nevěnuje, a proto nabízím uživateli strukturu navazující na časté zakázky praxe.

### Profilové dotazníky komplexní

Komplexní profilové dotazníky se skládají z určitého počtu škál (od dvou po desítky), které si kladou za cíl komplexní popis osobnostního profilu z pohledu konkrétní teorie osobnosti.

#### I. Screeningové

- NEO pětifaktorový osobnostní inventář (NEO-FFI)
- Eysenckův osobnostní dotazník (EPQ-R)

#### II. Plnohodnotné

- NEO osobnostní inventář (NEO-PI-R)
- Dotazník typologie osobnosti (GPOP)

### Profilové dotazníky specificky zaměřené

Specificky zaměřené profilové dotazníky si kladou za cíl popis profilu uchazeče ve vztahu ke specifické oblasti charakteristik osobnosti či jejich uplatnění. Jde například o oblast motivace, interpersonálních dispozic nebo pracovních charakteristik. Lze se opět setkat s metodami vyvinutými na základě konkrétní teorie osobnosti nebo jsou to metody odvozené od empirie.

#### I. Screeningové

- Kariérový kompas

#### II. Plnohodnotné

- Analysis of Behavioral Effectiveness (ANBE)
- Belbin e-interplace (Belbin)
- Bochumský osobnostní dotazník (BIP)
- Dotazník motivace k výkonu (LMI)
- Hoganův osobnostní dotazník (HPI)
- Hoganův rozvojový test (HDS)
- Learyho dotazník interpersonální diagnózy (ICL)
- Multifaktorový pracovní profil
- SPARO
- SPIDO

## Dotazníky vybraných osobnostních dispozic

Uvedená skupina dotazníků nesměřuje k popisu profilu, ale k popisu významné osobnostní dispozice a případně jejich korelátů. Typickým příkladem jsou dotazníky zaměřené na agresivitu, zvládání zátěže apod.

### I. Screeningové

- Diagnostika agresivity (AGDIA)
- Strategie zvládání stresu (SVF 78)

## Dotazníky zájmů, motivů a hodnot

Poslední skupina dotazníků je výjimečná svou orientací na preference. Výsledky nejsou ve všech případech srovnávány s normami. Prostá intenzita výpovědí či volba konkrétních položek vystihuje vymezený okruh dispozic osobnosti. Dotazníky zájmů, motivů a hodnot jsou mimo jiné zásadní pro otázky souladu uchazeče s organizací, týmem či leaderem.

### I. Screeningové

- Personal Value Assessment (PVA)

### II. Plnohodnotné

- Inventář motivů, hodnot a preferencí (MVPI)

Přestože jsou uvedeny všechny variace forem a způsobů administrace, je-li možná administrace na PC, odpovídá zbytek popisu metody právě administraci na PC. V přehledu nejsou uvedeny metody, které nejsou dostupné v současné distribuci.

<b>Název:</b> NEO pětifaktorový osobnostní inventář	
<b>Zkratka:</b> NEO-FFI	<b>Typ metody:</b> Screeningová
<b>Autor/ři metody:</b> P. T. Costa, R. R. McCrae, M. Hřebíčková, T. Urbánek.	<b>Vydavatel/Distributor:</b> Hogrefe – Testcentrum, s. r. o. Antala Staška 1357/78 140 00 Praha 4 <a href="http://www.testcentrum.cz">www.testcentrum.cz</a>
<b>Zaměření:</b> Profilový dotazník osobnosti založený na Pětifaktorové teorii	
<b>Forma administrace:</b> Tužka-papír, PC, online	<b>Způsob administrace:</b> Individuální i skupinový
<b>Popis metody:</b> Metoda zjišťuje míru individuálních odlišností dle Pětifaktorové teorie a poskytuje údaje o pěti obecných dimenzích osobnosti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuroticismus,</li> <li>• Extraverze,</li> <li>• Otevřenost vůči zkušenostem,</li> <li>• Přívětivost,</li> <li>• Svědomitost.</li> </ul> Respondenti odpovídají na celkem 60 položek, 12 pro každou škálu. Dotazník nedisponuje lži-škálou.	<b>Administrace metody:</b> Standardní instrukce předchází práci uchazeče na položkách dotazníku. Uchazeč posuzuje míru přiléhavosti výroků pro svou osobnost na pětistupňové škále.
<b>Délka administrace:</b> 10 minut	<b>Forma testových výstupů:</b> Výstupní zpráva určená k revizi uživatelem. Obsahuje slovní i grafické vyjádření výsledků.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b> České normy byly získány na vzorku N = 1101 (15–21 let N = 907, 22–75 let N = 194). Vnitřní konzistence jednotlivých škál se pohybuje od 0,66 do 0,81. Stabilita v čase byla odvozena z německého manuálu: metoda zjišťuje individuální projevy přetrvávajících dispozic osobnosti spíše než přechodné stavy. Validita potvrzena faktorovou analýzou a korelacemi s Českou ratingovou škálou, manuál nabízí i podrobné informace o dalších validizačních studiích.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b> Základní program HTS. Každá administrace spotřebovává kredity, které je nutné dokupovat.	
<b>Komentář:</b> Kategorie metody: B Zdroje informací o metodě: (Hřebíčková & Urbánek, 2001)	

<b>Název:</b> Eysenckův osobnostní dotazník	
<b>Zkratka:</b> EPQ-R	<b>Typ metody:</b> Screeningová
<b>Autor/ři metody:</b> H. J. Eysenck, S. G. B. Eysenck, V. Smékal	<b>Vydavatel/Distributor:</b> Psychodiagnostika Brno s. r. o. Cejl 72 602 00 Brno <a href="http://www.psychodiagnostika-sro.cz">www.psychodiagnostika-sro.cz</a>
<b>Zaměření:</b> Klasický dotazník osobnosti navazující na Eysenckovo pojetí osobnosti	
<b>Forma administrace:</b> Tužka-papír, PC	<b>Způsob administrace:</b> Individuální i skupinový
<b>Popis metody:</b> Dotazník obsahuje 106 položek, které sytí následující škály: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Psychotismus,</li> <li>• Extraverze,</li> <li>• Neuroticismus,</li> <li>• Návyková škála,</li> <li>• Škála kriminality,</li> <li>• Lži-škála.</li> </ul>	<b>Administrace metody:</b> Uchazeč odpovídá na otázky zobrazované samostatně nucenou volbou ano/ne. Dotazník neumožňuje neutrální volbu.
<b>Délka administrace:</b> 15 minut	<b>Forma testových výstupů:</b> Výstupní zpráva určená k revizi uživatelem. Obsahuje stručné slovní i grafické vyjádření výsledků.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b> Metoda byla publikována v roce 1993. Normy metody rozdělené podle věku a rodu byly získány na slovenské a britské populaci a patří již ke starším. Reliabilita škál P, E, N a L se pohybuje mezi 0,78 až 0,90 u mužů a 0,76 až 0,85 u žen.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b> Pro užití metody je nutný základní program WQUICK.	
<b>Komentář:</b> Metoda obsahuje pojmy pro výběr zaměstnanců nevhodné a zavádějící. Pojmy ale popisují charakteristiky v zaměstnání relevantní. V případě, že je uživatel schopen pojmy uváděné v metodě na základě příručky vhodně přeformulovat, je metoda i přes své stáří zajímavým doplňkem diagnostické baterie. Výhodou je také lži-škála zahrnutá do dotazníku. Kategorie metody: B Zdroje informací o metodě: (Svoboda, 1999)	

<b>Název:</b> NEO osobnostní inventář	
<b>Zkratka:</b> NEO-PI-R	<b>Typ metody:</b> Plnohodnotná
<b>Autor/ři metody:</b> P. T. Costa, R. R. McCrae, M. Hřebíčková	<b>Vydavatel/Distributor:</b> Hogrefe – Testcentrum, s. r. o. Antala Staška 1357/78 140 00 Praha 4 <a href="http://www.testcentrum.cz">www.testcentrum.cz</a>
<b>Zaměření:</b> Komplexní profilový dotazník osobnosti založený na Pětifaktorové teorii	
<b>Forma administrace:</b> Tužka-papír, PC, online	<b>Způsob administrace:</b> Individuální i skupinový
<b>Popis metody:</b> Zjišťuje míru individuálních odlišností dle Pětifaktorové teorie a poskytuje údaje o pěti obecných dimenzích osobnosti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuroticismus,</li> <li>• Extraverze,</li> <li>• Otevřenost vůči zkušenostem,</li> <li>• Přívětivost,</li> <li>• Svědomitost.</li> </ul> Každá z hlavních škál je rozdělena na 6 subškál, které jsou věnovány jednotlivým rysům sytícím hlavní dispozice. Respondenti odpovídají na celkem 240 položek, 48 pro každou hlavní škálu a 8 pro každou subškálu. Dotazník má v originále dvě formy (sebeuposouzení a posouzení jinou osobou), k PC administraci je k dispozici forma sebeuposouzení. Dotazník nedisponuje lži-škálou.	<b>Administrace metody:</b> Standardní instrukce předchází práci uchazeče na položkách dotazníku. Uchazeč posuzuje míru přiléhavosti výroků pro svou osobnost na pětistupňové škále.
<b>Délka administrace:</b> 35 minut	<b>Forma testových výstupů:</b> Výstupní zpráva určená k revizi uživatelem. Obsahuje rozsáhlé slovní i grafické vyjádření výsledků přizpůsobené uchazečům a zadavatelům. Přestože je popis obecný, lze jej velmi efektivně vztáhnout k pracovní oblasti.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b> Normy české verze byly vytvořeny na základě reprezentativního standardizačního souboru 2300 respondentů, kteří provedli sebeuposouzení, a 910 posouzení provedených jinou osobou. Vnitřní konzistence Cronbachovo alfa se pohybuje od $\alpha = 0,88$ do $\alpha = 0,91$ u formy S, od $\alpha = 0,89$ do $\alpha = 0,93$ u formy J. Kongruence škál české verze s americkou verzí se pohybuje na vysoké úrovni od 0,94 po 0,97.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b> Základní program HTS. Každá administrace spotřebovává kredity, které je nutné dokupovat.	
<b>Komentář:</b> Jedna z významných a renomovaných metod v mezinárodním měřítku. Kategorie metody: B Zdroje informací o metodě: (Hřebíčková, 2004)	

<b>Název:</b> Dotazník typologie osobnosti	
<b>Zkratka:</b> GOP	<b>Typ metody:</b> Plnohodnotná
<b>Autor/ři metody:</b> J. P. Golden, V. Havlůj, S. Hoskovcová, M. Niederlová	<b>Vydavatel/Distributor:</b> Hogrefe – Testcentrum, s. r. o. Antala Staška 1357/78 140 00 Praha 4 <a href="http://www.testcentrum.cz">www.testcentrum.cz</a>
<b>Zaměření:</b> Komplexní profilový dotazník osobnosti založený na Jungově osobnostní typologii	
<b>Forma administrace:</b> Tužka-papír, PC, online	<b>Způsob administrace:</b> Individuální i skupinový
<b>Popis metody:</b> Dotazník sleduje 16 osobnostních typů, které jsou založeny na kombinaci 4 oblastí. Každá z oblastí vyplývá ze dvou v zásadě protikladných dispozic: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Extraverze – Introverze,</li> <li>• Smysly – Intuice,</li> <li>• Myšlení – Cítění,</li> <li>• Orientace na rozhodování – Vnímání.</li> </ul> Každá ze čtyř dichotomiích oblastí je dále sledována v pěti dichotomiích subškál. Ke čtyřem hlavním oblastem byla navíc přidána oblast pátá: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Napětí – uvolnění.</li> </ul> I pátá oblast je dále členěna na subškály. Vedle výsledků v pěti oblastech a jejich subškálách nabízí metoda informace o rozvojových možnostech uchazeče, které jsou uplatnitelné při koučování. Celkově obsahuje metoda 116 položek.	<b>Administrace metody:</b> Administrace metody je rozdělena do tří částí, přičemž v každé z nich se charakter způsobu odpovídání liší. V první části se uchazeč rozhoduje mezi dvěma způsoby dokončení výroku. Pokud se rozhodne pro jednu z variant, může současně na třech stupních označit intenzitu vhodnosti výroku pro svou osobu. Lze zvolit i možnost, že není možné rozhodnout mezi dvěma způsoby ukončení výroku. Ve druhé části uchazeč posuzuje vhodnost výroku pro svou osobu na sedmi-stupňové škále, na které je každý bod slovně popsán. V poslední části se opakuje stejný princip jako v části první, ale uchazeč se zde rozhoduje mezi dvěma přídavnými jmény podle toho, které jej více vystihuje. Opět je možná volba bez příklonu k jednomu z přídavných jmen. Doba administrace uváděná v manuálu (35 minut) se jeví jako podhodnocená.
<b>Délka administrace:</b> 35 minut	<b>Forma testových výstupů:</b> Výstupní zpráva určená k revizi uživatelem. Obsahuje rozsáhlé slovní i grafické vyjádření výsledků. Vedle popisu výsledků je k dispozici i publikace (Typický člověk) umožňující širší interpretaci výsledků, včetně souvislostí s pracovním prostředím.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b> Data pro české normy byla získána na souboru 524 zástupců středního a vrcholového managementu a byla doplněna 145 VŠ studenty. Normy jsou rozděleny podle rodu a věku.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b> Základní program HTS. Každá administrace spotřebovává kredity, které je nutné dokupovat.	
<b>Komentář:</b> Jde o metodu příbuznou k MBTI, ale nepoměrně rozvinutější jak z hlediska obsahu, tak z hlediska psychometrických kvalit. Publikace Typický člověk rozšiřuje možnosti uplatnění GOP. Kategorie metody: A Zdroje informací o metodě: (Hogrefe Verlag GmbH & Co., 2012) (Bents & Blank, 2009)	

<b>Název:</b> Kariérový kompas			
<b>Zkratka:</b>	–	<b>Typ metody:</b>	Screeningová
<b>Autor/ři metody:</b>		<b>Vydavatel/Distributor:</b>	
T&CC online s. r. o.		T&CC online s. r. o. Rohanské nábřeží 671/15 186 00, Praha 8 <a href="http://www.tconline.cz">www.tconline.cz</a>	
<b>Zaměření:</b>			
Dotazník zaměřený na motivační profil uchazeče a zdroje motivace			
<b>Forma administrace:</b>		<b>Způsob administrace:</b>	
PC, online		Individuální i skupinový	
<b>Popis metody:</b>		<b>Administrace metody:</b>	
<p>Dotazník zahrnuje 8 škál sycených 24 dále dělenými položkami, které lze považovat také za zdroje motivace. Škály se sdružují celkem do čtyř motivačních profilů:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Týmový hráč,</li> <li>• Odborník,</li> <li>• Manažer,</li> <li>• Obchodník.</li> </ul> <p>Jednotlivé motivační profily a doporučení pro jejich naplnění jsou uvedeny v manuálu metody.</p>		<p>Uchazeč vyjadřuje na 4bodové škále, jak jsou pro jeho spokojenost a výkon podstatné různé zdroje motivace. Položky dotazníku se věnují jak primárním potřebám, tak celkovému směřování v rámci profesní dráhy.</p>	
<b>Délka administrace:</b>		<b>Forma testových výstupů:</b>	
15 minut		Výstupní zpráva uzavřená pro další úpravy obsahuje grafické vyhodnocení škál, motivačních profilů a jejich preference. Dále výstupní zpráva obsahuje slovní popis motivátorů, které výkon a spokojenost zvyšují, i těch, které výkon a spokojenost brzdí.	
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b>			
<p>Dotazník byl standardizován (2011) na dospělé české populaci N = 860 ve věku 25 až 55 let, minimálně středněškolského vzdělání. Všechna data byla získána v rámci náboru a výběru nebo rozvoje zaměstnanců. Položková reliabilita vyjádřená pomocí Cronbachova alfa je <math>\alpha = 0,64</math>. Reliabilita test-retest je <math>r = 0,65</math> v odstupu 3 měsíců. Face validita v rámci pilotního ověřování byla 0,8. Manuál obsahuje studii prediktivní validity pro pozici obchodního zástupce.</p>			
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b>			
Nejsou zvláštní požadavky.			
<b>Komentář:</b>			
<p>Kategorie metody: A Zdroje informací o metodě: (T&amp;CC online s. r. o., 2011)</p>			

<b>Název:</b> Analysis of Behavioral Effectiveness	
<b>Zkratka:</b> ANBE	<b>Typ metody:</b> Plnohodnotná
<b>Autor/ři metody:</b> F. Bělohávek	<b>Vydavatel/Distributor:</b> Traicon Fibichova 2 772 00 Olomouc <a href="http://www.traicon.cz">www.traicon.cz</a>
<b>Zaměření:</b> Profilový dotazník zaměřený na osobnostní dispozice klíčové pro úspěch v práci a eliminaci rizik	
<b>Forma administrace:</b> Online	<b>Způsob administrace:</b> Individuální
<b>Popis metody:</b> Metoda byla vyvinuta na základě analýzy práce různých pozic ve výrobě, obchodě, financích a vrcholovém managementu. Současně byla provedena analýza kritických událostí k identifikaci dispozic, které mohou vést k selhání. Samotný dotazník se skládá ze tří částí, přičemž každá z nich hodnotí řadu osobnostních dispozic: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Test přístupu k práci,</li> <li>• Test přístupu k lidem,</li> <li>• Test motivace k práci.</li> </ul> Celkově dotazník věnuje pozornost 40 dispozicím a 10 zdrojům motivace. Metoda obsahuje také jednu z rozšířených verzí Belbinova testu, která však neodpovídá aktuálnímu pojetí Belbin e-interplace. Dotazník není vybaven lži-škálou.	<b>Administrace metody:</b> Metoda je administrována online po vstupu do webového rozhraní. Dotazník neobsahuje standardní instrukci. Samotná administrace je rozdělena do několika částí, přičemž způsob odpovídání uchazeče se v jednotlivých částech liší. Uchazeč hodnotí přiléhavost výroků pro svou osobu na škále, vybírá vhodnější z výroků pro svou osobu či rozděluje body mezi výroky dle své preference. Metoda v zásadě neumožňuje neutrální volby, čímž se blíží k technice Eysenckových dotazníků.
<b>Délka administrace:</b> 40–60 minut	<b>Forma testových výstupů:</b> Obsáhlá výstupní zpráva je uzavřená pro další úpravy. Obsahem je jak stručné vyhodnocení hlavních oblastí, tak podrobné zhodnocení dispozic, které se na hlavních oblastech podílejí. Zpráva obsahuje také doporučení pro rozvoj a doporučení pro management.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b> Relevantní informace o psychometrických parametrech metody nejsou dostupné.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b> Nejsou zvláštní požadavky pro použití metody.	
<b>Komentář:</b> ANBE je novou metodou, která odpovídá pečlivému narrow přístupu. Tvzení ve výstupní zprávě jsou relativně jednoznačná na známá omezení dotazníkových metod. Kategorie metody: A Zdroje informací o metodě: (Traicon, 2015)	



<b>Název:</b> Belbin e-interplace	
<b>Zkratka:</b> Belbin	<b>Typ metody:</b> Plnohodnotná
<b>Autor/ři metody:</b>	
R. M. Belbin	<b>Vydavatel/Distributor:</b>
	Belbin CS s. r. o. Durdáková 38 613 00 Brno <a href="http://www.belbin.cz">www.belbin.cz</a>
<b>Zaměření:</b>	
Dotazníková metoda zaměřená na profil uchazeče s ohledem na jeho osobnostní předpoklady k definovaným týmovým rolím	
<b>Forma administrace:</b>	
Tužka-papír, online	<b>Způsob administrace:</b>
	Individuální
<b>Popis metody:</b>	
Rozvinutá podoba metody, která je v různých lidových formách dostupná v ČR dlouhodobě. Nová koncepce metody představuje 9 empiricky odvozených týmových rolí, které jsou definovány z pohledu osobnostních dispozic, stejně jako jejich dominantního uplatnění v manažerském cyklu. Efektivní uplatnění metody vyžaduje dotazníkové šetření ve stávajícím týmu, vyplnění dotazníku uchazečem a posouzení nároků obsazované pozice. Z uvedených vstupů je možné identifikovat předpoklady uchazeče pro skupinu týmových rolí, kompatibilitu s týmem, kompatibilitu s organizací, rozvojové příležitosti apod. Možnosti metody se rozšiřují se zapojením externích hodnotitelů, kteří na základě znalosti uchazeče posuzují jeho předpoklady pro různé týmové role.	<b>Administrace metody:</b>
	Metoda je administrována online na základě odkazu, který uchazeč obdrží prostřednictvím e-mailu. Dotazník je rozdělen do několika segmentů. V každém z nich je úkolem uchazeče rozdělit mezi skupinu tvrzení předem definované body. Rozdělení je plně na uchazeči, může všechny body přidělit jednomu tvrzení nebo je rovnoměrně rozdělit mezi všechna. Je-li součástí administrace také zapojení externích hodnotitelů, je na uchazeči, aby tyto externí hodnotitele vybral a odeslal jim přístup do systému pro externí hodnotitele. Očekávaný počet externích hodnotitelů je 4–8.
<b>Délka administrace:</b>	
20 minut (jeden respondent)	<b>Forma testových výstupů:</b>
	Obsáhlá výstupní zpráva uzavřená pro další úpravu obsahuje popis výsledků i jejich grafické znázornění. Zpráva obsahuje také doporučení pro rozvoj a rizika vyplývající z různých pracovních situací. K rozšíření interpretačních možností vyšlo v ČR několik publikací od autora metody.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b>	
Administrace metody je prováděna standardizovaným způsobem, ale nejedná se o metodu s normami a ověřenými psychometrickými parametry. Metoda je založena na preferencích a je dávana do souvislosti s empirickým pozorováním, aniž by se opírala o ucelenou teorii. Významným prvkem validizace je však zapojení externích hodnotitelů.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b>	
Nejsou zvláštní požadavky pro použití metody.	
<b>Komentář:</b>	
Kategorie metody: A Zdroje informací o metodě: (Belbin CS s. r. o., 2015) (Belbin, 2012a) (Belbin, 2012b)	

<b>Název:</b> Bochumský osobnostní dotazník			
<b>Zkratka:</b>	<b>BIP</b>	<b>Typ metody:</b>	<b>Plnohodnotná</b>
<b>Autor/ři metody:</b>		<b>Vydavatel/Distributor:</b>	
R. Hossiep, M. Paschen, S. Hoskovcová, A. Vybíralová		Hogrefe – Testcentrum, s. r. o. Antala Staška 1357/78 140 00 Praha 4 <a href="http://www.testcentrum.cz">www.testcentrum.cz</a>	
<b>Zaměření:</b>			
Profilový dotazník je orientován na charakteristiky, které jsou rozhodující pro úspěch v zaměstnání.			
<b>Forma administrace:</b>		<b>Způsob administrace:</b>	
Tužka-papír, PC, online		Individuální i skupinový	
<b>Popis metody:</b>		<b>Administrace metody:</b>	
<p>Populární dotazník s mezinárodním rozšířením se věnuje 14 škálám, které jsou přiřazeny ke 4 různým oblastem profesních předpokladů:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Profesní orientace</b> (Motivace k výkonu, Motivace k utváření, Motivace k vedení),</li> <li>• <b>Pracovní chování</b> (Svědomitost, Flexibilita, Rozhodnost),</li> <li>• <b>Sociální kompetence</b> (Senzitivita, Schopnost kontaktů, Sociabilita, Orientace na tým, Schopnost prosadit se),</li> <li>• <b>Psychická konstituce</b> (Emocionální stabilita, Odolnost vůči zátěži, Sebevědomí).</li> </ul> <p>Jednotlivé škály jsou syceny rozdílným počtem položek. Obsah dotazníku vzešel z analýzy požadavků na úspěch v různých pracovních pozicích. Dotazník neobsahuje lži-škálu.</p>		Uchazeči jsou počítačovým programem předkládány položky z jednotlivých dimenzí. Uchazeč hodnotí jejich přiléhavost pro svou osobu na šestistupňové škále.	
<b>Délka administrace:</b>		<b>Forma testových výstupů:</b>	
40 minut		Obsáhlá výstupní zpráva určená k revizi uživatelem. Zpráva zahrnuje slovní a grafické vyhodnocení jednotlivých škál.	
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b>			
K dispozici jsou kromě původních norem pro českou populaci a původních německých norem nové percentilové a stenové normy pro všechny osoby celkem (N = 1 053), normy pro střední a vrcholový management. Koefficient vnitřní konzistence (Cronbachovo alfa) 14 dimenzí se pohybuje mezi $\alpha = 0,75$ a $\alpha = 0,92$ . Stabilita v čase (retest po 8–10 týdnech) je mezi $r = 0,77$ a $r = 0,89$ . Výzkumy validity ukázaly, že škály BIP mají významný vztah k výši příjmu, postavení v zaměstnání, vlastnímu hodnocení úspěšnosti v zaměstnání a spokojenosti s vykonávanou činností.			
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b>			
Základní program HTS. Každá administrace spotřebovává kredity, které je nutné dokupovat.			
<b>Komentář:</b>			
S dotazníkem BIP jsou rozsáhlé pozitivní zkušenosti jak v praxi, tak výzkumu. Kategorie metody: A Zdroje informací o metodě: (Hoskovcová & Vybíralová, 2003)			

<b>Název:</b> Dotazník motivace k výkonu	
<b>Zkratka:</b> LMI	<b>Typ metody:</b> Plnohodnotná
<b>Autor/ři metody:</b> H. Schuler, M. Prochaska, S. Hoskocová	<b>Vydavatel/Distributor:</b> Hogrefe – Testcentrum, s. r. o. Antala Staška 1357/78 140 00 Praha 4 <a href="http://www.testcentrum.cz">www.testcentrum.cz</a>
<b>Zaměření:</b> Diagnostika motivace k výkonu v profesním kontextu. Vedle přímých zdrojů motivace se dotazník věnuje i osobnostním charakteristikám, které vedle motivace k výkonu souvisejí i s dalšími oblastmi způsobilosti ke specifickým pracovním pozicím.	
<b>Forma administrace:</b> Tužka-papír, PC, online	<b>Způsob administrace:</b> Individuální i skupinový
<b>Popis metody:</b> Dotazník založený na teoretických i empirických studiích v oblasti motivace k výkonu obsahuje celkem 17 škál. Každá ze škál je sycena 10 položkami. Pro PC verzi prošly některé položky v roce 2011 úpravou. Dotazník je tvořen těmito škálami: Vytrvalost, Kompenzační úsilí, Dominance, Hrdost, Angažovanost, Ochota učit se, Důvěra v úspěch, Preference obtížnosti, Flexibilita, Samostatnost, Flow a další.	<b>Administrace metody:</b> Počítačový program provádí uchazeče po zacvičení celkem 170 položkami dotazníku. Uchazeč na sedmi- stupňové škále posuzuje přiléhavost výroků pro svou osobu. Škála je slovně zakotvena jen krajními body „naprosto nesouhlasím“ a „zcela souhlasím“. Na vyplnění dotazníku není určen časový limit, ale systém upozorňuje uchazeče na příliš dlouhé pomlky v odpovídání nebo naopak na odpovídání v kratším intervalu, než bylo možné důkladně přečíst výrok.
<b>Délka administrace:</b> 30–40 minut	<b>Forma testových výstupů:</b> Obsáhlá výstupní zpráva určená k revizi uživatelem. Zpráva zahrnuje slovní a grafické vyhodnocení škál i výkon podporující a brzdící charakteristiky. Zpráva obsahuje shrnutí úrovně tížežádosti, nezávislosti a motivace.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b> Po revizi části položek a doplnění norem byla metoda znovu vydána v roce 2011. České normy jsou založeny na vzorku uchazečů o pozice ve středním a vrcholovém managementu (N = 654 ve věku od 16 do 56 let). Reliabilita (Cronbachovo alfa) pro celkový skóre je 0,96 a pohybuje se od 0,66 do 0,83 pro jednotlivé škály. Obsahová validita je založena na výzkumu celkové motivace k výkonu. Do finální podoby metody byly zařazeny pouze škály a položky vybrané na základě validizační studie. Pro potvrzení tohoto procesu byla provedena faktorová analýza výsledků. Rovněž konstruktová validita ukazuje vysokou korelaci škál LMI s relevantními osobnostními metodami.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b> Základní program HTS. Každá administrace spotřebovává kredity, které je nutné dokupovat.	
<b>Komentář:</b> S dotazníkem LMI jsou rozsáhlé pozitivní zkušenosti jak v praxi, tak výzkumu. Kategorie metody: A Zdroje informací o metodě: (Hoskocová, Dotazník motivace k výkonu – LMI, 2003) (Hogrefe – Testcentrum, s. r. o., 2011b)	

<b>Název:</b> Hoganův osobnostní dotazník	
<b>Zkratka:</b> HPI	<b>Typ metody:</b> Plnohodnotná
<b>Autor/ři metody:</b> R. T. Hogan	<b>Vydavatel/Distributor:</b> Assessment Systems International Sokolovská 131/86 186 00 Praha 8 – Karlín <a href="http://asystems.as/cs">http://asystems.as/cs</a>
<b>Zaměření:</b> Dotazník odvozený z Pětifaktorové teorie zaměřený na komplexní osobnostní profil v kontextu zaměstnání	
<b>Forma administrace:</b> Tužka-papír, online	<b>Způsob administrace:</b> Individuální i skupinový
<b>Popis metody:</b> Světově známá dotazníková metoda obsahující v poslední verzi 206 položek. Sleduje 7 hlavních škál, jednu škálu validity a 42 subškál, které sytí rozdílný počet položek. Hlavní škály jsou stabilita, sebeprosazení, sociabilita, kooperativnost, systematickosti, zvědavost a učení. Účelem dotazníku je ověření tzv. job fit. Metoda poskytuje informace o „světle stránce“ osobnosti uchazeče – typické znaky, které se projevují během sociální interakce a usnadňují nebo utlumují schopnost člověka vycházet s ostatními a dosahovat vlastních cílů. Dotazník se zaměřuje na reputaci uchazeče a odděluje tak autentickou osobnost od jejích projevů v zaměstnání. Dotazník sleduje mimo jiné impression management, který ale není považován za prvek snižující celkovou validitu výsledků.	<b>Administrace metody:</b> Metoda je administrována online na základě odkazu, který uchazeč obdrží prostřednictvím e-mailu.
<b>Délka administrace:</b> 30 minut (manuál uvádí 15–20 minut)	<b>Forma testových výstupů:</b> Výstupní zpráva uzavřená pro další úpravy odpovídá rozsahem předem požadované formě zprávy, od které se odvíjí cena metody. Výsledky jsou popsány i graficky znázorněny (použity jsou percentily).
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b> České normy byly získány na souboru respondentů N = 1948 z různých povolání a jsou rozděleny podle věku a rodu. Konkrétní hodnoty reliability nejsou dostupné, ale autor uvádí, že za posledních 30 let byla metoda několikrát revidována v důsledku desítek ověřovacích studií. Validita byla ověřena ve vztahu ke kritériím několika stovek pracovních pozic.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b> Nejsou zvláštní požadavky pro použití metody.	
<b>Komentář:</b> Kategorie metody: A Zdroje informací o metodě: (Hogan, Hogan, & Warrenfeltz, 2007) (Hogan Assessment Systems, Inc., 2009)	

<b>Název:</b> Hoganův rozvojový test	
<b>Zkratka:</b> HDS	<b>Typ metody:</b> Plnohodnotná
<b>Autor/ři metody:</b>	<b>Vydavatel/Distributor:</b>
W. Jones	Assessment Systems International Sokolovská 131/86 186 00 Praha 8 – Karlín <a href="http://asystems.as/cs">http://asystems.as/cs</a>
<b>Zaměření:</b>	
Profilový dotazník zaměřený na rizikové osobnostní charakteristiky, které se projevují při zátěži.	
<b>Forma administrace:</b>	<b>Způsob administrace:</b>
Tužka-papír, online	Individuální i skupinový
<b>Popis metody:</b>	<b>Administrace metody:</b>
Světově známá dotazníková metoda obsahující v poslední verzi 168 položek, náleží do skupiny Hoganových osobnostních dotazníků. Sleduje 11 hlavních škál, které se zaměřují na osobnostní charakteristiky ovlivňující schopnost jednotlivce budovat vztahy s ostatními a vytvářet soudržné, na cíl orientované týmy. Škály jsou rozděleny do tří skupin: pohyb proti lidem, pohyb od lidí a pohyb k lidem. S využitím percentilů je na každé ze škál hodnoceno riziko nevhodných strategií chování od pásma „bez rizika“ po pásmo „vysoké riziko“, a to podle výsledků uchazeče v metodě. Každou ze škál lze také vnímat jako kontinuum osobnostní dispozice od její adaptivní po neadaptivní formu. Příklady zakotvení kontinua: entuziastický – výbušný, opatrný – úzkostný, sebejistý – arogantní apod.	Metoda je administrována online na základě odkazu, který uchazeč obdrží prostřednictvím e-mailu.
<b>Délka administrace:</b>	<b>Forma testových výstupů:</b>
25 minut (manuál uvádí 15–20 minut)	Výstupní zpráva uzavřená pro další úpravy odpovídá rozsahem předem požadované formě zprávy, od které se odvíjí cena metody. Výsledky jsou popsány i graficky znázorněny (použity jsou percentily). Součástí zprávy mohou být doporučení pro další rozvoj.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b>	
České normy byly získány na souboru respondentů N = 1264 z různých povolání a jsou rozděleny podle věku a rodu. Průměrná test-retest validita se pohybuje kolem $r = 0,75$ .	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b>	
Nejsou zvláštní požadavky pro použití metody.	
<b>Komentář:</b>	
V roce 2007 autor uváděl, že celosvětově dotazníkem prošlo více než 1,5 mil. respondentů. Kategorie metody: A Zdroje informací o metodě: (Hogan, Hogan, & Warrenfeltz, 2007) (Hogan Assessment Systems, Inc., 2009)	

<b>Název:</b> Learyho dotazník interpersonální diagnózy	
<b>Zkratka:</b> ICL	<b>Typ metody:</b> Plnohodnotná
<b>Autor/ři metody:</b> T. Leary, R. F. Suczek, R. L. LaForge, J. Kožený, P. Ganický	<b>Vydavatel/Distributor:</b> Psychodiagnostika Brno s. r. o. Cejl 72 602 00 Brno <a href="http://www.psychodiagnostika-sro.cz">www.psychodiagnostika-sro.cz</a>
<b>Zaměření:</b> Dotazník je zaměřen na interpersonální profil uchazeče a na způsob, kterým se vyrovnává s nejistotou v interpersonálních situacích. Metoda zjišťující 8 interpersonálních tendencí (dominance, zodpovědnost, kooperace, konformita, submisivita, agresivita, afilience a individualita).	
<b>Forma administrace:</b> Tužka-papír, PC	<b>Způsob administrace:</b> Individuální i skupinový
<b>Popis metody:</b> Learyho metoda zjišťující 8 interpersonálních tendencí: dominanci, zodpovědnost, kooperativnost, konformitu, submisivitu, agresivitu, afiliativnost a individualnost. Každá z hlavních tendencí se dále rozděluje na dva subtypy. Vedle profilu interpersonální adaptace je součástí vyhodnocení také těžiště mezilidského chování. Metodou je možné zkoumat i vzájemnou interpersonální percepci. Dotazník má celkem 128 položek. PC program umožňuje administraci a vyhodnocení 8 interpersonálních tendencí. Lze zkoumat vzájemnou interpersonální percepci až 6 osob.	<b>Administrace metody:</b> Počítačový program postupně předkládá 128 otázek, každá je zobrazena samostatně. Uchazeč odpovídá ve vztahu ke své osobě na principu nucené volby ano/ne. Do administrace lze zapojit externí hodnotitele (6), kteří na základě znalosti uchazeče posuzují jeho interpersonální charakteristiky.
<b>Délka administrace:</b> 20 minut	<b>Forma testových výstupů:</b> Program zpracuje grafické znázornění výsledků v kruhovém diagramu. Graf je doplněn stručným popisem, který je nutné z pozice uživatele upravit.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b> Vydavatel na webových stránkách hodnoty neuvádí a nejsou ani součástí PC programu. Metoda ze 70. let ve svém původním vydání tužka-papír nabízí ne zcela optimální vzorek pro stanovení norem. Validita a reliabilita jsou taktéž rozporuplné.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b> Základní program WQUICK.	
<b>Komentář:</b> I přes stáří metody a nevyhovující psychometrické parametry jsou s ICL značné praktické pozitivní zkušenosti. Problematiku norem do značné míry kompenzuje „preferenční“ charakter metody a možnost validizace výsledků externími hodnotiteli. Kategorie metody: B Zdroje informací o metodě: (Leary, Laforge, Suczek, Kožený, & Ganický, 1976) (Psychodiagnostika Brno s. r. o., 2015d)	

<b>Název:</b> Multifaktorový pracovní profil	
<b>Zkratka:</b>	–
<b>Typ metody:</b>	Plnohodnotná
<b>Autor/ři metody:</b>	<b>Vydavatel/Distributor:</b>
T&CC online s. r. o.	T&CC online s. r. o. Rohanské nábřeží 671/15 186 00 Praha 8 <a href="http://www.tconline.cz">www.tconline.cz</a>
<b>Zaměření:</b>	
Profilový dotazník zaměřený na osobnostně-pracovní profil uchazeče a jeho silné stránky v pracovním cyklu.	
<b>Forma administrace:</b>	<b>Způsob administrace:</b>
PC, online	Individuální i skupinový
<b>Popis metody:</b>	<b>Administrace metody:</b>
Dotazník poskytuje komplexní pohled na osobnost testovaného, a to zejména v rovině individuálního pracovního stylu. Na ten se dívá jak z pohledu hlavních pracovních charakteristik a preferencí, tak z pohledu kladeného důrazu na jednotlivé fáze pracovní činnosti. První část je zaměřena na 16 faktorů, které tvoří 8 dvojic (bipolárních škál). Autoři uvádějí, že ani jeden z faktorů není možné v obecné rovině posuzovat jako negativní. Druhá část dotazníku, věnovaná pracovnímu cyklu, se zaměřuje na 7 fází, přičemž je sledováno, které fáze daný uchazeč akcentuje či které může naopak podceňovat. Dotazník obsahuje dvě kontrolní škály, jedna má charakter lži-skóru a druhá sleduje konzistenci odpovídání uchazeče v rámci jednotlivých škál.	Bližší informace nejsou dostupné.
<b>Délka administrace:</b>	<b>Forma testových výstupů:</b>
20 minut	Výstupní zpráva uzavřená pro další úpravy obsahuje vyhodnocení validity dotazníku, graf pracovního stylu, výhody a rizika pracovního stylu i rozvojová doporučení. Ve druhé části obsahuje zpráva grafické znázornění výsledků k pracovnímu cyklu a slovní zhodnocení akcentované fáze.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b>	
V době přípravy studijního textu byl dotazník v pilotním provozu a psychometrické údaje nebyly dostupné.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b>	
Nejsou zvláštní požadavky.	
<b>Komentář:</b>	
Autoři metody doporučují administraci dotazníku v baterii s dalšími metodami stejného vydavatele, a to Multifaktorovým osobnostním profilem a Kariérovým kompasem. První jmenovaná metoda je obdobou GPOP. Příručka k metodě obsahuje značné množství marketingových tvrzení, zaměřených proti metodám jiných vydavatelů, proto ji neuvádím. Druhá jmenovaná metoda je uvedena výše. Kategorie metody: A Zdroje informací o metodě: (T&CC online s. r. o., 2015c)	

<b>Název:</b> SPARO	
<b>Zkratka:</b>	–
<b>Typ metody:</b>	Plnohodnotná
<b>Autor/ři metody:</b>	<b>Vydavatel/Distributor:</b>
O. Mikšík	Psychodiagnostika Brno s. r. o. Cejl 72 602 00 Brno <a href="http://www.psychodiagnostika-sro.cz">www.psychodiagnostika-sro.cz</a>
<b>Zaměření:</b>	
Robustní profilový dotazník vývojově navazující na dále uvedenou metodu SPIDO. Přestože se jedná koncepčně o metodu obecnou, našla své uplatnění především v souvislosti s posuzováním psychické pracovní způsobilosti u náročných pozic se zvýšenou odpovědností.	
<b>Forma administrace:</b>	<b>Způsob administrace:</b>
Tužka-papír, PC	Individuální i skupinový
<b>Popis metody:</b>	<b>Administrace metody:</b>
<p>Dotazník s 300 otázkami zaměřený na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komponenty bazální psychické integrovanosti: <ul style="list-style-type: none"> <li>KO = kognitivní variabilnost</li> <li>EM = emocionální variabilnost</li> <li>RE = regulační variabilnost</li> <li>AD = adjutační variabilnost</li> </ul> </li> <li>• Bazálnější škály obecné variability: <ul style="list-style-type: none"> <li>PV = obecná hladina psychické (vnitřní) vzrušivosti, spontaneity,</li> <li>MH = motorická (resp. vnější) hybnost</li> </ul> </li> </ul> <p>K hlubšímu vhledu slouží další testované osobnostní rysy, integrované do souhrnnějších dimenzí (7 dimenzí a 33 charakteristik). Dotazník dále obsahuje čtyři základní typy osobnostní struktury odvozené ze sledovaných faktorů. Součástí metody jsou dvě validizační škály (konzistence odpovědí a lži-škála).</p>	Počítačový program postupně předkládá 300 otázek. Uchazeč odpovídá ve vztahu ke své osobě na principu nucené volby ano/ne.
<b>Délka administrace:</b>	<b>Forma testových výstupů:</b>
60 minut	Program zpracuje číselné a grafické vyjádření výsledků. Výstupní zpráva má spíše technický charakter.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b>	
Metoda patří mezi nejkvalitněji psychometricky podložené dotazníkové metody v ČR, byť normy již začínají zastarávat. Normy rozdělené podle věku a rodu byly získány na českém souboru respondentů (N = 13 254). Autor v manuálu dokládá řadu úspěšných studií validity a reliability.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b>	
Pro PC administraci je nutný program DIAROSWIN.	
<b>Komentář:</b>	
Robustní dotazník zahrnující i kontrolu sociální desirability. Nevýhodou je použité názvosloví, vzdálené současným trendům a v zásadě nesrozumitelné uživatelům mimo psychologickou obec. Kategorie metody: B Zdroje informací o metodě: (Mikšík, 2004)	



<b>Název:</b> SPIDO			
<b>Zkratka:</b> SPI	<b>Typ metody:</b> Plnohodnotná		
<b>Autor/ři metody:</b>		<b>Vydavatel/Distributor:</b>	
O. Mikšík		Psychodiagnostika Brno s. r. o. Cejl 72 602 00 Brno <a href="http://www.psychodiagnostika-sro.cz">www.psychodiagnostika-sro.cz</a>	
<b>Zaměření:</b>			
Dotazník odvozený od metody IHAVEZ je zaměřen na vrozenou i získanou variabilitu osobnostních charakteristik ve 14 oblastech. Vhodný je zejména pro oblasti psychologie práce, kde umožňuje identifikovat různé způsoby odpovědi jedince na měnící se podmínky prostředí.			
<b>Forma administrace:</b>		<b>Způsob administrace:</b>	
Tužka-papír, PC		Individuální i skupinový	
<b>Popis metody:</b>		<b>Administrace metody:</b>	
Dotazník obsahující 200 položek se věnuje 14 škálám reprezentujícím odlišné osobnostní charakteristiky. Některé ze škál jsou založeny na vzájemných kombinacích základní čtveřice, kterými jsou kognitivní variabilitnost, emocionální variabilitnost, regulační variabilitnost a ad-justační variabilitnost. Dotazník obsahuje také obdobu lži-škály pod názvem „Inventář extrémních odpovědí“. Záběr dotazníku je široký, nevýhodou jsou však různé konstrukce, které v porovnání s novějšími metodami zpomalují interpretaci.		Program předkládá postupně všech 200 otázek (administrace „počítač“). Každá otázka je zobrazena samostatně, pod ní je vždy ovládací panel s řídicími tlačítky. Pomocí tlačítek s nápisem „Souhlasím“ a „Ne-souhlasím“ zapisuje posuzovaná osoba své odpovědi na principu nucené volby.	
<b>Délka administrace:</b>		<b>Forma testových výstupů:</b>	
50 minut		Výstupem je dvojitý diagram a tabulka hodnot HS a VS. Diagramy představují vážené skóry „z“ a „sten“. Vedle diagramu obsahuje výstupní zpráva jen stručné informace k jednotlivým škálám.	
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b>			
Verifikace vnitřní konzistence škál a validity byla autorem metody na rozsáhlých souborech úspěšně provedena. Slabou stránkou je, že ověření proběhla v 70. a 80. letech 20. století. Poslední verze dotazníku byla publikována v roce 1992, čemuž odpovídá i zastaralejší formulace položek, která může být generaci Y a Z méně srozumitelná. Normy zvláště pro muže (N = 8174) a ženy (N = 4193) jsou rozděleny do šesti věkových pásem od 17 do 60 let. Při použití počítačového programu lze zvolit normu pro netříděnou populaci nebo věková pásma, bližší informace nejsou dostupné. Stáří norem je opět vyšší.			
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b>			
Základní program WQUICK.			
<b>Komentář:</b>			
Kategorie metody: B Zdroje informací o metodě: (Psychodiagnostika Brno s. r. o., 2015e)			

<b>Název:</b> Diagnostika agresivity	
<b>Zkratka:</b> AGDIA	<b>Typ metody:</b> Screeningová
<b>Autor/ři metody:</b> E. Raab-Steiner	<b>Vydavatel/Distributor:</b> Assessment Systems International Sokolovská 131/86 186 00 Praha 8 – Karlín <a href="http://asystems.as/cs">http://asystems.as/cs</a>
<b>Zaměření:</b> Dotazník je zaměřen na analýzu agresivního chování. Diferencuje mezi několika typy a úrovněmi agresivního chování.	
<b>Forma administrace:</b> PC	<b>Způsob administrace:</b> Individuální i skupinový
<b>Popis metody:</b> Dotazník vychází ze stavového pojetí agresivity. Pozornost je věnována spouštěčům, projevům, zvládání a stabilizaci. Zahrnuto je také multidimenzionální hledisko agresivity. Celkově je dotazník tvořen 48 kvalitativními položkami a proměnlivým počtem kvantitativních položek. Počet kvantitativních položek se liší podle odpovědí v kvalitativní části.	<b>Administrace metody:</b> Po instrukci a cvičných úlohách provádí program uchazeče jednotlivými položkami. Charakter požadované formy odpovědi se v různých částech dotazníku liší. Část položek je představena formou začátku výroku a čtyřmi variantami jeho dokončení. U každé z variant dokončení výroku musí uchazeč na principu nucené volby zvolit + nebo – podle toho, jak s tímto dokončením souhlasí. Každý začátek výroku má 8 různých variant dokončení (začátek výroku se objevuje dvakrát, pokaždé s jinou čtveřicí dokončení výroku). Položky není možné přeskačovat nebo se vracet zpět. Ve druhé části dotazníku, věnované projevům agresivity a jejich zvládání, uchazeč posuzuje přiléhavost výroků na škále. Na zpracování dotazníku není časový limit.
<b>Délka administrace:</b> 20–30 minut	<b>Forma testových výstupů:</b> Výstupní zpráva obsahuje grafické a slovní vyjádření výsledků. Uvedeny jsou hrubý a standardní skór pro čtyři škály, testový profil a profil odpovědí respondenta.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b> Normy dotazníku byly získány na souboru rakouských respondentů (N = 427) ve věku 16–91 let. Normy jsou rozděleny podle věku, rodu a vzdělání. Interní konzistence (Cronbachovo alfa) kvantitativních škál se pohybuje mezi $\alpha = 0,7$ a $\alpha = 0,9$ . Interní konzistence (Cronbachovo alfa) kvalitativních škál se pohybuje mezi $\alpha = 0,56$ a $\alpha = 0,74$ .	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b> Metoda je součástí Vienna Test System, který tvoří základní program. AGDIA je jednou z metod, které jsou do základního programu doplňovány jako moduly.	
<b>Komentář:</b> Kategorie metody: B Zdroje informací o metodě: (Assessment Systems International, 2015) (Schuhfried GmbH, 2013)	

<b>Název:</b> Strategie zvládnání stresu	
<b>Zkratka:</b> SVF 78	<b>Typ metody:</b> Screeningová
<b>Autor/ři metody:</b> W. Janke, G. Erdmannová, J. Švancara	<b>Vydavatel/Distributor:</b> Hogrefe – Testcentrum, s. r. o. Antala Staška 1357/78 140 00 Praha 4 <a href="http://www.testcentrum.cz">www.testcentrum.cz</a>
<b>Zaměření:</b> Dotazník věnovaný pozitivním a negativním strategiím zvládnání stresu.	
<b>Forma administrace:</b> Tužka-papír, PC, online	<b>Způsob administrace:</b> Individuální i skupinový
<b>Popis metody:</b> SVF 78 je dotazníkem, který se věnuje definované skupině strategií aplikovatelných při stresu s redukčním či zesilujícím účinkem. Hodnoceno je 7 strategií, které jsou považovány za pozitivní, protože jejich výsledkem je redukce zátěže či stresu. Seskupeny jsou do tří celků: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie podhodnocení a devalvace,</li> <li>• Strategie odklonu,</li> <li>• Strategie kontroly.</li> </ul> Dále jsou hodnoceny 4 strategie, které jsou považovány za negativní, protože jejich výsledkem není redukce stresu. Naopak mohou stres zesilovat. Dvě zbývající strategie (Sociální opora a Vyhýbání se) jsou interpretovány situačně. Dotazník má 78 položek.	<b>Administrace metody:</b> Po instrukci a cvičných položkách provádí program uchazeče položkami dotazníku, které jsou zobrazovány jednotlivě. Úvodní část výroku je pro celý dotazník shodná, mění se pouze jeho dokončení. Jeho přiléhavost uchazeč posuzuje na pětistupňové škále. Na vyplnění dotazníku není určen časový limit, ale systém upozorňuje uchazeče na příliš dlouhé pomlky v odpovídání nebo naopak na odpovídání v kratším intervalu, než bylo možné důkladně přečíst výrok.
<b>Délka administrace:</b> 15 minut	<b>Forma testových výstupů:</b> Výstupní zpráva určená k revizi uživatelem. Zpráva zahrnuje slovní a grafické vyhodnocení škál.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b> České normy byly získány na souboru (N = 246) respondentů rozdělených podle rodu. Vnitřní konzistence položek jednotlivých škál se pohybuje mezi $\alpha = 0,77$ a $\alpha = 0,94$ . Split-half reliabilita se pohybuje mezi $r = 0,74$ a $r = 0,94$ .	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b> Základní program HTS. Každá administrace spotřebovává kredity, které je nutné dokupovat.	
<b>Komentář:</b> Dotazník se nevěnuje rozsahu, ve kterém uchazeč považuje strategie zvládnání za účinné. K zjišťování odolnosti vůči zátěži či k subjektivnímu hodnocení percipované zátěže je vhodné použít jiné metody. Kategorie metody: B Zdroje informací o metodě: (Švancara, 2003)	

<b>Název:</b> Personal Value Assessment	
<b>Zkratka:</b> PVA	<b>Typ metody:</b> Plnohodnotná
<b>Autor/ři metody:</b> R. Barrett	<b>Vydavatel/Distributor:</b> Barrett Value Centre 14 Cliff Avenue Summerseat United Kingdom <a href="http://www.valuescentre.com/pva/">www.valuescentre.com/pva/</a>
<b>Zaměření:</b> Dotazník hodnotové struktury založený na sedmistupňovém modelu uvědomění	
<b>Forma administrace:</b> Online	<b>Způsob administrace:</b> Individuální
<b>Popis metody:</b> Dotazník zaměřený na hodnoty je v češtině dostupný na webu jednoho z významných poskytovatelů řešení pro organizační kulturu. Metoda je založená na sedmistupňovém modelu uvědomění, který vytvořil R. Barrett na základech teorie A. H. Maslowa. Jsou sledovány hodnoty, které jsou spolu s postoji hlavním zdrojem rozhodování. Každá z hodnot na seznamu přísluší k některému ze sedmi stupňů uvědomění, které zahrnují jak základní potřeby, tak transformaci a seberealizaci. Posoudit lze nejen kompatibilitu hodnot, ale také kompatibilitu úroveň, které dává přednost uchazeč, ve srovnání s úrovní, které dává přednost organizace.	<b>Administrace metody:</b> Po vstupu na webovou stránku a seznámení se s instrukcí vyplní uchazeč své jméno a e-mailovou adresu. Následně vybírá ze standardizovaného seznamu 66 hodnot 10 hodnot, které považuje za nejdůležitější. Administrace nemá časový limit.
<b>Délka administrace:</b> 5–10 minut	<b>Forma testových výstupů:</b> Výstupní zpráva uzavřená pro další úpravy poskytuje vysvětlení modelu R. Barretta, výsledný profil hodnot a jeho interpretaci prostřednictvím modelu, doporučení pro rozvoj a seberozvojová cvičení.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b> Metoda je založena na preferencích a má těsnou vazbu k teorii. Normy ani další psychometrické parametry nemá metoda vytvořeny, protože nejsou smysluplné.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b> Nejsou zvláštní požadavky pro použití metody.	
<b>Komentář:</b> Metodu lze použít k orientačnímu ověření kompatibility uchazeče s organizací, týmem či leaderem. Posouzení míry kompatibility se výrazně posílí, jsou-li známa data o organizaci či týmu. Ta však nelze měřit prostřednictvím PVA, a proto je doporučeno standardní použití nástrojů CTT pro měření organizační kultury. Zdroje informací o metodě: (Barrett, 2006) (Barrett Value Centre, 2009)	

Název: Inventář motivů, hodnot a preferencí	
Zkratka: MVPI	Typ metody: Plnohodnotná
<b>Autor/ři metody:</b>	<b>Vydavatel/Distributor:</b>
R. T. Hogan	Assessment Systems International Sokolovská 131/86 186 00 Praha 8 – Karlín <a href="http://asystems.as/cs">http://asystems.as/cs</a>
<b>Zaměření:</b>	
Profilový dotazník zaměřený na hodnotové preference. V rámci výběrového řízení poskytuje dotazník široké uplatnění, protože se věnuje oblastem motivátorů, souladů, vlastních stylů vedení uchazeče a nevědomých předpokladů.	
<b>Forma administrace:</b>	<b>Způsob administrace:</b>
Tužka-papír, online	Individuální i skupinový
<b>Popis metody:</b>	<b>Administrace metody:</b>
Dotazník, který vznikl ze skupiny Hoganových dotazníků dostupných v ČR jako poslední (1990). Celkový počet 200 položek dotazníku sleduje 10 hodnotových škál, které jsou ve vztahu k uchazeči zaměřeny na přesvědčení, životní styl, profesní preference, preferované kolegy a averze. U každé škály je vyhodnocováno, zda popisuje „hnačí motor“ uchazeče a další tři parametry: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soulad s organizací a týmem,</li> <li>• Prostředí, které by uchazeč vytvářel v roli vůdce,</li> <li>• Nevědomé předpoklady (ve vztahu k vedení, kolegům apod.).</li> </ul> Přes šířku informací ze samotné metody jsou k dispozici i vazby na výsledky z dotazníků HPI a HDS.	Metoda je administrována online na základě odkazu, který uchazeč obdrží prostřednictvím e-mailu. Na administraci není stanoven časový limit.
<b>Délka administrace:</b>	<b>Forma testových výstupů:</b>
30 minut (manuál uvádí 15–20 minut)	Výstupní zpráva uzavřená pro další úpravy odpovídá rozsahem předem požadované formě zprávy, od které se odvíjí cena metody. Výsledky jsou popsány i graficky znázorněny (použity jsou percentily). Součástí zprávy mohou být doporučení pro další rozvoj.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b>	
České normy byly získány na souboru respondentů (N = 1052) z různých povolání a jsou rozděleny podle věku a rodu. Další informace nejsou dostupné.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b>	
Nejsou zvláštní požadavky pro použití metody.	
<b>Komentář:</b>	
V roce 2007 autor uváděl, že celosvětově dotazníkem prošlo více než 0,5 mil. respondentů. Kategorie metody: A Zdroje informací o metodě: (Hogan, Hogan, & Warrenfeltz, 2007) (Hogan Assessment Systems, Inc., 2009)	

## 8.6 Projektivní metody

V oblasti české testové psychodiagnostiky se vyskytuje několik typů podnětového materiálu s projektivním potenciálem. Každý z těchto typů projektivního materiálu je spojen s popsáním principem (obvykle obsaženým v instrukci k administraci), prostřednictvím kterého může (ale i nemusí) dojít ke vzniku projektivní dynamiky, umožňující získávat data o osobnosti uchazeče.

Stalo se už běžnou praxí, že spojení materiálu s principem je považováno za projektivní metodu. Přestože tuto praxi uplatňují i někteří psychologové nabízející vlastní „nové“ projektivní metody, případně dokonce návod, jak si je vytvořit (Evangelu & Neubauer, 2014), neztotožňují se s nimi v definici toho, jaký testový postup lze skutečně označit za projektivní psychodiagnostickou metodu. Vedle toho jsou bohužel široké veřejnosti stále dostupné publikace jako Testy osobnosti 2 (Siewert, 1999), které obsahují směs reálií i nepodložených nebo nesprávných informací. Mystifikují uživatele metod i uchazeče.

Projektivní metoda musí mít standardizovanou instrukci, průběh administrace, vyhodnocení a interpretaci. Nadto zde platí stejné podmínky jako u ostatních metod. Ať už jsou vyhodnocované parametry založené na teorii nebo jsou odvozené z empirie, musí být validní. Přestože reliabilita je v případě projektivních metod téměř nedosažitelná a ověřování validity má svá specifika (např. silnější vztah k souběžné než prediktivní validitě či problematická validizace sebesposuzovacími metodami), nejde o problematiku neřešitelnou, na kterou by měl uživatel rezignovat. Uvedené informace by měl poskytovat vydavatel či distributor metody, případně by měly být dostupné renomované výzkumné práce, dokládající kvalitu metody.

Je však třeba přiznat, že s výše uvedenou problematikou se nepotýkají pouze metody či pseudometody nové, ale i ty tradiční. Například populární Kresba lidské postavy ve výzkumné studii realizované v prostředí výběru zaměstnanců potvrdila jen zlomek dříve publikovaných interpretačních tvrzení, a proto ji nelze k účelu výběru zaměstnanců doporučit (Badošek, 2011). K metodě nejsou publikovány seriózní validizační studie, publikovány byly jen české normy na malém souboru respondentů (Altman, 2011). Proto je metoda vhodná jako podpora rozhovoru při výběru na náročnější pozice, ale nikoliv ve směru testové psychodiagnostiky.

Na poli testových metod pro výběr zaměstnanců jsou projektivní metody různě daleko od svého opětovného etablování. Mezi metody, které jsou k tomuto bodu nejbližší, lze například zařadit:

- Rorschachovu metodu (ROR),
- Tematický apercepční test (TAT),
- Hand test (HT),
- Rosenzweigův obrázkově frustrační test (PFT (C-W)).

Byť není možné projektivní metody popsat stejně jako výkonové testy nebo osobnostní dotazníky, uvedu ke čtyřem zmíněným metodám alespoň stručné informace stejným katalogovým záznamem.

Použití skutečných projektivních metod by mělo zůstat v rukou absolventů jednooborové magisterské psychologie. V zásadě ve všech případech jde o metody typu C.

Rorschachova metoda			
Zkratka:	ROR	Typ metody:	Plnohodnotná
<b>Autor/ři metody:</b>		<b>Vydavatel/Distributor:</b>	
H. Rorschach (Na vývoji metody se následujících 100 let podílely zástupy vědců a praktiků).		Hogrefe – Testcentrum, s. r. o. Antala Staška 1357/78 140 00 Praha 4 <a href="http://www.testcentrum.cz">www.testcentrum.cz</a>	
<b>Zaměření:</b>			
Metoda se věnuje osobnosti v celé její šíři. Jedná se o strukturální projektivní metodu, v níž se manifestují zvláštnosti osobnosti, včetně strukturálních a funkčních změn.			
<b>Forma administrace:</b>		<b>Způsob administrace:</b>	
Tužka-papír		Individuální	
<b>Popis metody:</b>		<b>Administrace metody:</b>	
<p>Test obsahuje 10 předlohových tabulí se skvrnami. Uchazeč interpretuje jednotlivé skvrny, formuluje odpovědi, ve kterých sděluje, co může skvrna být. Metoda vychází z opakovaně ověřeného předpokladu, že projekce představ k figurám testu nejsou náhodné a odrážejí některé zvláštnosti testované osobnosti. Vedle osobnostních charakteristik je sledována řada kognitivních funkcí. Pozornost je ale zaměřena více na formální charakteristiky odpovědi než na samotný obsah. V souvislosti s výběrem zaměstnanců je účelné sledovat následující proměnné:</p> <p>Zvládání zátěže: EA, eb, D a AjdD. Interpersonální adaptace: CDI, COP, AG, PER, MOA a ROD. Prosociální citlivost: XA%. Charakteristiky rozhodování: EB a Zf. Strategické rozhodování: EII-2. Kvalita percepce a myšlení: XA%, WDA% a PTI. Kognitivní komplexnost: DQ+ a Zf.</p>		<p>Administrace, vyhodnocení a interpretace metody jsou závislé na přístupu, který je použit. Širokou mezinárodní podporu získal Komprehenzivní systém (CS). Narůstající podporu získává systém R-PAS, který na Komprehenzivní systém navazuje.</p> <p>Testované osobě jsou předkládány jednotlivé karty s iniciační otázkou „Co to může být?“ (dle CS). V průběhu samotných reakcí uchazeče nejsou kladeny objasňující otázky. Teprve po předložení všech 10 tabulí následuje dotazování (inquiry), objasňující již získané odpovědi.</p>	
<b>Délka administrace:</b>		<b>Forma testových výstupů:</b>	
30–120 minut		Příprava zprávy je plně v rukou specialisty s postgraduálním vzděláním. Existuje několik pomocných programů generujících protokoly (ROR Studio, RIAP5 apod.).	
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b>			
Normy jsou smysluplné jen u části proměnných. Každý z přístupů operuje s jinými normami. Problematika reliability a validity ROR je široce diskutována, ověřována a kritizována ve stovkách studií, i když v oblasti výběřů zaměstnanců je jich dosud zatím jen několik (Seitl & Vtípil, 2013).			
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b>			
Všechny požadavky vyplývají ze zvoleného přístupu k administraci, vyhodnocení a interpretaci.			
<b>Komentář:</b>			
Kategorie metody: C Klíčové zdroje: (Exner Jr., 2003; Exner Jr. & Petržela, 2009; Lečbych, 2013; Meyer, Viglione, Mihura, Erard, & Erdberg, 2011; Polák & Obuch, 2011)			

<b>Název:</b> Tematický apercepční test	
<b>Zkratka:</b> TAT	<b>Typ metody:</b> Plnohodnotná
<b>Autor/ři metody:</b> H. A. Murray	<b>Vydavatel/Distributor:</b> Hogrefe – Testcentrum, s. r. o. Antala Staška 1357/78 140 00 Praha 4 <a href="http://www.testcentrum.cz">www.testcentrum.cz</a>
<b>Zaměření:</b> Metoda se věnuje širokému spektru osobnostních proměnných. V souvislosti s výběrem zaměstnanců jsou klíčové otázky sociální adaptace a motivace.	
<b>Forma administrace:</b> Tužka-papír	<b>Způsob administrace:</b> Individuální
<b>Popis metody:</b> Testový materiál tvoří 31 tabulí pro muže, ženy, chlapce a dívky. Na tabulích jsou znázorněny lidské postavy v různých nejednoznačných situacích a neurčitěm prostředí. Proband interpretuje znázorněnou situaci tak, že vytváří ke každému obrázku příběh. Na jednu z tabulí, která je zcela prázdná, si promítá vlastní obraz. Pro konkrétní administraci metody je obvykle uživatelem vybírána užitá sada tabulí s potenciálem odpovědět na ověřovaná kritéria. Celkově jsou sledovány tyto oblasti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kognice,</li> <li>• Emoční adaptace,</li> <li>• Interpersonální adaptace,</li> <li>• Motivace a seberegulace.</li> </ul> S postupným příklonem k psychometrickým požadavkům na metody jsou aktuálně preferovány přístupy, které tyto požadavky lépe naplňují.	<b>Administrace metody:</b> Administrace, vyhodnocení a interpretace metody jsou závislé na přístupu, který je použit. V případě TAT dosud nedošlo k podobné shodě na přístupu jako v případě ROR. Paralelně existuje několik přístupů (SCORS, PPSS-R apod.). Pro jednotlivé systémy lze použít shodnou instrukci, ale následný postup se liší. Přiměřené dotazování je realizováno průběžně.
<b>Délka administrace:</b> 60–100 minut	<b>Forma testových výstupů:</b> Příprava zprávy je plně v rukou specialisty s postgraduálním vzděláním.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b> Normy jsou spíše charakteru cut-off skóre a jsou specifické pro jednotlivé přístupy. K reliabilitě a validitě je opět možné se setkat s řadou studií i s řadou kritik.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b> Všechny požadavky vyplývají ze zvoleného přístupu k vyhodnocení a interpretaci.	
<b>Komentář:</b> Kategorie metody: C Klíčové zdroje: (Teglas, 2010) (Jenkins, 2008)	



<b>Název:</b> Hand test	
<b>Zkratka:</b> HT	<b>Typ metody:</b> Screeningová
<b>Autor/ři metody:</b>	
E. E. Wagner	
<b>Vydavatel/Distributor:</b>	
Institut psychologických služeb, s. r. o. Šlechtitelů 21 783 71 Olomouc <a href="http://www.institutps.cz">www.institutps.cz</a>	
<b>Zaměření:</b>	
Orientační projektivní metoda mapující interpersonální tendence, vztahování se k druhým lidem, akční tendence dané osobnosti	
<b>Forma administrace:</b>	
Tužka-papír	
<b>Způsob administrace:</b>	
Individuální	
<b>Popis metody:</b>	
Populární test obsahuje 10 kartiček s obrázkem lidské ruky. Úkolem uchazeče je odpovědět na otázku, co by mohla daná ruka dělat. Obrázky jsou voleny záměrně jako víceznačné – z odpovědi uchazeče lze odečítat jeho přirozené interpersonální tendence, myšlenkové stereotypie, zafixované způsoby reagování na mnohoznačné podněty. Dle přístupu Wagnera jsou vyhodnocovány tyto kategorie proměnných: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interakce s druhými,</li> <li>• Interakce s prostředím,</li> <li>• Tenze, napětí a úzkost,</li> <li>• Staženost.</li> </ul>	
<b>Administrace metody:</b>	
Test je administrován individuálně, i když je možný i skupinový screening. Po instrukci jsou uchazeči podávány jednotlivé karty. V případě, že uchazeč podá na kartu jen jednu odpověď, je povzbuzován k dalším. Doptávání probíhá souběžně s odpovídáním uchazeče.	
<b>Délka administrace:</b>	
10 minut	
<b>Forma testových výstupů:</b>	
Příprava zprávy je plně v rukou specialisty s postgraduálním vzděláním. Existuje několik pomocných programů generujících protokol.	
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b>	
Metoda disponuje staršími českými normami (1991) zvláště pro muže a pro ženy. Pozornost byla věnována reliabilitě, kde se hodnoty liší pro různé sledované proměnné jak v retestové reliabilitě (0,5–0,8), tak ve shodě posuzovatelů (0,64–1,0). Úspěšné ověření kritériální validity proběhlo zejména v oblasti interpersonální adaptace, sebekontroly, respektování pravidel a úzkostí.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b>	
Nejsou zvláštní požadavky pro použití metody.	
<b>Komentář:</b>	
Kategorie metody: C Klíčové zdroje: (Lečbych, 2013)	

<b>Název:</b> Rosenzweigův obrázkový frustrační test	
<b>Zkratka:</b>	<b>Typ metody:</b>
<b>PFT (C-W)</b>	<b>Plnohodnotná</b>
<b>Autor/ři metody:</b>	<b>Vydavatel/Distributor:</b>
S. Rosenzweig, D. Čáp	Metoda není oficiálně vydaná. Informace o metodě jsou dostupné v Repozitáři závěrečných prací Karlovy univerzity v Praze.
<b>Zaměření:</b>	
PFT je projektivní diagnostickou metodou užívanou ke zmapování vzorců chování v běžné zátěži.	
<b>Forma administrace:</b>	<b>Způsob administrace:</b>
Tužka-papír	Individuální
<b>Popis metody:</b>	<b>Administrace metody:</b>
<p>Metoda se věnuje reakci na frustrující situaci a změnám v této reakci, které vyplývají z dlouhodobého trvání frustrující situace. Metoda obsahuje 24 obrázků komiksového charakteru, které znázorňují dva typy interpersonálních situací:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ego-brzdící situace (překážka osobní či neosobní povahy ruší, zklamává, ochuzuje či jiným způsobem frustruje subjekt),</li> <li>• Superego-brzdící situace (subjekt je napaden, obviněn, obžalován, osočen či uražen jinou osobou).</li> </ul> <p>Obrázky obsahují slovní vyjádření frustrace ze strany objektu a úkolem uchazeče je vepsat první odpověď na situaci, která jej napadne.</p> <p>Vyhodnocuje se typ agrese a směr agrese, které v různých kombinacích vytvářejí 11 vyhodnocovaných faktorů.</p>	<p>Test je administrován individuálně, přičemž po úvodní instrukci zpracovává uchazeč metodu samostatně. Uživatel metody zaznamenává čas administrace jako další údaj, který lze použít při vyhodnocení a interpretaci. Po dokončení první fáze čte uchazeč své odpovědi na situace nahlas a uživatel provádí dotazování. Současně zaznamenává výsledky svého pozorování s ohledem na neverbální projevy uchazeče při čtení odpovědi.</p>
<b>Délka administrace:</b>	<b>Forma testových výstupů:</b>
30 minut	Příprava zprávy je plně v rukou specialisty, který ji připravuje na základě definovaných výpočtů pro vyhodnocení a pravidel pro interpretaci.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b>	
Aktuálně jsou dostupné normy pouze pro adolescenty (14–17 let), podle posledních informací jsou normy pro českou dospělou populaci krátce před vydáním. Verze PFT (C-W) vykazuje hodnoty test-retestové reliability v rozmezí 0,42 – 0,70 pro soubor adolescentů. Pojmová validita této metody je ověřena mnoha výzkumy a rozsáhlými poznatky. Kriteriaální validita byla zkoumána na základě porovnání s jinými testy, např. MMPI, TAT, 16 PF, a byla hodnocena jako dostatečná. Verze testu PFT (C-W) byla srovnávána s původní formou a výsledky tohoto srovnání jsou v dané fázi poznání uspokojivé.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b>	
Nejsou zvláštní požadavky pro použití metody.	
<b>Komentář:</b>	
Kategorie metody: B Klíčové zdroje: (Čáp, 2011)	

## 8.7 Objektivní testy osobnosti

Nevelká skupina objektivních testů osobnosti je v případě metod vhodných pro nejčastější zakázky výběrových řízení omezena na minimum. Pro specifické typy posuzování psychické pracovní způsobilosti (např. dopravněpsychologické vyšetření) existují další typy objektivních testů osobnosti (např. WRBTV), zájemce odkazují na literaturu věnovanou dopravní psychologii.

Přestože jsou uvedeny všechny variace forem a způsobů administrace, je-li možná administrace na PC, odpovídá zbytek popisu metody právě administraci na PC. V přehledu nejsou uvedeny metody, které nejsou dostupné v současné distribuci.

Zahrnují dvě metody:

- Test postojů k práci (AHA),
- Stroopův test.

<b>Název:</b> Test postojů k práci	
<b>Zkratka:</b> AHA	<b>Typ metody:</b> Plnohodnotná
<b>Autor/ři metody:</b> K. D. Kubinger, J. Ebenhöh	<b>Vydavatel/Distributor:</b> Assessment Systems International Sokolovská 131/86 186 00 Praha 8 – Karlín <a href="http://asystems.as/cs">http://asystems.as/cs</a>
<b>Zaměření:</b> Objektívní test osobnosti zaměřený na široké spektrum osobnostních rysů a výkonových charakteristik	
<b>Forma administrace:</b> PC	<b>Způsob administrace:</b> Individuální i skupinový
<b>Popis metody:</b> Test je spíše baterií testů, protože vznikl sloučením několika metod. Celkově metodu tvoří 3 subtesty, které se postupně zaměřují na zjišťování následujících vlastností: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulzivita,</li> <li>• Přesnost,</li> <li>• Rozhodnost,</li> <li>• Rychlost reflexů,</li> <li>• Úroveň aspirace,</li> <li>• Frustrační tolerance,</li> <li>• Výkonová motivace.</li> </ul> Metoda je odolná vůči sociální desirabilitě.	<b>Administrace metody:</b> Uchazeč při administraci prochází třemi subtesty, které jsou vybaveny instrukcemi a cvičnými úlohami. Úlohy nemají časový limit, ale čas je sledován a rychle rozhodnout, který ze dvou nepravidelných obrazců je větší. Ve druhém subtestu přiděluje symboly podle specifického klíče abstraktním tvarům a odhaduje svůj výkon. V posledním subtestu uchazeč rozhoduje, který symbol v řadě mezi ně dle definovaných pravidel nepatří.
<b>Délka administrace:</b> 35–60 minut	<b>Forma testových výstupů:</b> Výstupní zpráva v podobě protokolu obsahuje číselné a grafické vyjádření sledovaných vlastností. Údaje jsou vyjádřeny v percentilech a T-skórech.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b> České normy pro metodu nejsou dostupné. Dostupné jsou normy získané na rakouské populaci (N = 429). Lze využít také normy získané na souboru uchazečů pro společnost NOKIA (N = 498). Dle autorů není možné spolehlivě ověřovat pro tento typ metody reliabilitu. Kriteriaální validita byla úspěšně ověřena na souboru řadových zaměstnanců a nováčků. Metoda diferencuje mezi pozitivně a negativně hodnocenými. V rámci souběžné validity bylo zjištěno, že impulzivita podle AHA koreluje s extravertizí a frustrační tolerance podle AHA koreluje se svědomitostí.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b> Metoda je součástí Vienna Test System, který tvoří základní program. AHA je jednou z metod, které jsou do základního programu doplňovány jako moduly.	
<b>Komentář:</b> Kategorie metody: B Zdroje: (Assessment Systems International, 2015) (Schuhfried GmbH, 2013)	

<b>Název:</b> Stroopův test	
<b>Zkratka:</b> CWT	<b>Typ metody:</b> Plnohodnotná
<b>Autor/ři metody:</b> L. Krivá	<b>Vydavatel/Distributor:</b> Hogrefe – Testcentrum, s. r. o. Antala Staška 1357/78 140 00 Praha 4 <a href="http://www.testcentrum.cz">www.testcentrum.cz</a>
<b>Zaměření:</b> Tradiční objektivní test osobnosti zaměřený na široké spektrum osobnostních rysů a kognitivních funkcí. V souvislosti s výběrem zaměstnanců jde především o odolnost vůči zátěži, verbální fluenci, tendence k nezávislosti, dominanci a nerespektu k autoritě.	
<b>Forma administrace:</b> Tužka-papír	<b>Způsob administrace:</b> Individuální
<b>Popis metody:</b> Metodu tvoří tři subtesty, které jsou pro účely výběrového řízení zpracovávány prostřednictvím individuální administrace. První subtest je věnován osobnímu tempu (uchazeč čte černě vytištěné názvy různých barev). Druhý subtest je zaměřen na percepci (uchazeč jmenuje barvy čtverečků, které má před sebou). Poslední subtest je zaměřen na interferenci, tedy zvládání percepční zátěže (uchazeč jmenuje barvy, kterými jsou napsány názvy barev, přičemž význam slova je jiný než barevné provedení). Ve všech subtestech je podstatnou veličinou čas.	<b>Administrace metody:</b> Administrace je prováděna uživatelem, přičemž jednotlivé subtesty jsou uchazeči spolu s příslušnou instrukcí předkládány postupně. Uživatel metody uchazeče při chybě v rámci subtestu upozorňuje na chybu s cílem, aby se uchazeč opravil. Na každý subtest je 45 vteřin.
<b>Délka administrace:</b> 10 minut	<b>Forma testových výstupů:</b> Na základě výsledků je uživatelem vypočítána míra interference, kterou lze podle manuálu k metodě interpretovat.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b> České normy (N = 420) jsou rozděleny podle věku (tři skupiny) a vzdělání (2 skupiny). Reliabilita test-retest metody je vysoká, udávány jsou hodnoty v rozmezí 82–86 pro jednotlivé subtesty. Validita metody byla v řadě studií úspěšně ověřena.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b> Všechny požadavky vyplývají ze zvoleného přístupu k vyhodnocení a interpretaci.	
<b>Komentář:</b> Kategorie metody: B Zdroje: (Svoboda, 1999) (Krivá, 2010)	

## 8.8 Testy integrity

Testů integrity je v ČR zatím nedostatek. Pokud se zaměstnavatel o tuto oblast zajímá, jsou obvykle používány jiné metody. Obvykle jde o osobnostní dotazníky, které jsou použity jako skryté testy integrity prostřednictvím vazby mezi některými osobnostními rysy a nežádoucím pracovním chováním. Mezi takové metody lze zařadit například BIP, NEO, HPI, HDS či SPARO. Skutečností však zůstává, že prediktivní validita těchto zjištění je obvykle nižší, protože sledované osobnostní rysy korelují s nežádoucím pracovním chováním jen částečně. Jako skrytý test integrity lze použít i některé projektivní metody, například ROR, TAT nebo orientačně i HT.

Níže uvádím jeden ze zjevných testů integrity, který je dostupný na českém trhu:

- Squares.

Název: Squares	
Zkratka: –	Typ metody: Screeningová
<b>Autor/ři metody:</b>	<b>Vydavatel/Distributor:</b>
Cut-e	Cut-e czech s. r. o. U Homolky 125/7 150 00 Praha 5 <a href="http://www.cut-e.cz">www.cut-e.cz</a>
<b>Zaměření:</b>	
Metoda zaměřená na odhalení i predikci příčin kontraproduktivního chování prostřednictvím důvěryhodnosti	
<b>Forma administrace:</b>	<b>Způsob administrace:</b>
Online	Individuální
<b>Popis metody:</b>	<b>Administrace metody:</b>
<p>Metoda obsahuje 36 položek. Uchazeč na škále posuzuje, jak se chová ve specifických situacích ve srovnání s ostatními osobami. Sledovány jsou dva faktory, z nichž je každý syčen třemi škálami:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontrola impulzů <ul style="list-style-type: none"> <li>– Disciplinovanost,</li> <li>– Svědomitost,</li> <li>– Opatrnost,</li> </ul> </li> <li>• Etické povědomí <ul style="list-style-type: none"> <li>– Empatie,</li> <li>– Čestnost,</li> <li>– Hloubavost.</li> </ul> </li> </ul> <p>Dva faktory finálně konstituují skór výsledné důvěryhodnosti. Nízká důvěryhodnost znamená zvýšené riziko kontraproduktivního pracovního chování.</p>	<p>Metoda je administrována online. Uchazeč na neukotvené a nečíslované škále označuje míru chování, kterou projevuje ve srovnání s lidmi kolem sebe. Systém sleduje proces administrace z hlediska celkového času, doby reakce na položku, opravy apod.</p>
<b>Délka administrace:</b>	<b>Forma testových výstupů:</b>
10 minut	Výstupní zpráva uzavřená pro další úpravy je k dispozici online krátce po administraci. Je tvořena protokolem v tabulce, znázorňující výsledky ve škálách, faktorech a v důvěryhodnosti na 9stupňové škále. Zpráva je doplněna interpretačními informacemi a autoři uvádějí, že uchazeče nestigmatizuje.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b>	
<p>Informace o normách, případně české formě nejsou k dispozici. Na souboru respondentů (N = 335) byla ověřena interní konzistence položek s dobrým výsledkem. Pro jednotlivé škály se pohybuje v intervalu <math>\alpha = 0,71</math> až <math>\alpha = 0,9</math>. Ověřována byla také kritériální validita, kde jako kritérium figurovaly výsledky z behaviorálních pohovorů. Kromě konstatování, že studie byla úspěšná, však nejsou dostupné žádné další údaje.</p>	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b>	
Zvláštní požadavky nejsou uvedeny.	
<b>Komentář:</b>	
<p>Kategorie metody: A Zdroje: (Cut-e czech s. r. o., 2015d)</p>	

## 8.9 Testy situačního úsudku a testy kompetencí

Testy situačního úsudku jsou na pomezí mezi testy osobnosti a testy kompetencí, proto je v přehledu uvádím společně. První uvedená metoda je typickým příkladem testu situačního úsudku. Dále jsou představeny testy kompetencí, ve kterých je obvykle kombinováno více principů.

Přestože jsou uvedeny všechny variace forem a způsobů administrace, je-li možná administrace na PC, odpovídá zbytek popisu metody právě administraci na PC. V přehledu nejsou uvedeny metody, které nejsou dostupné v současné distribuci.

Představené metody:

- Leadership Judgement Indicator (LJI),
- Test klíčových kompetencí e-psycho,
- Shapes.



<b>Název:</b> Leadership Judgement Indicator	
<b>Zkratka:</b> LJL	<b>Typ metody:</b> Plnohodnotná
<b>Autor/ři metody:</b> M. Lock, R. Wheeler, R. Bahbouh, V. Havlůj, M. Konečný, H. Peterková, E. Rozehnalová	<b>Vydavatel/Distributor:</b> Hogrefe – Testcentrum, s. r. o. Antala Staška 1357/78 140 00 Praha 4 <a href="http://www.testcentrum.cz">www.testcentrum.cz</a>
<b>Zaměření:</b> Metoda zaměřená na adekvátní volbu řešení situace a preferovaný styl řešení situací	
<b>Forma administrace:</b> Tužka-papír, PC, online	<b>Způsob administrace:</b> Individuální a skupinová
<b>Popis metody:</b> Metoda je tvořena 64 položkami, které sledují adekvátní volby a preferenci čtyř základních stylů leadershipu v popsanych pracovních situacích či scénářích: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direktivní styl vedení,</li> <li>• Konzultativní styl vedení,</li> <li>• Konsenzuální styl vedení,</li> <li>• Delegativní styl vedení.</li> </ul> Každý ze základních typů vedení je dále dělen na dva podtypy. Vedle obecné vhodnosti stylu vedení v daných situacích a jeho preference se metoda dále soustředí na vhodnost stylu a jeho preferenci ve vztahu k úkolům, spolupráci, zplnomocnění a řízení.	<b>Administrace metody:</b> Po úvodní instrukci je uchazeči postupně představováno 16 scénářů. Ke každému scénáři jsou popsány 4 varianty možných řešení. Uchazeč na pětistupňové škále označuje vhodnost daného řešení k popsanému scénáři. Metoda nemá časový limit, ale časové parametry odpovědí jsou zaznamenávány.
<b>Délka administrace:</b> 40 minut	<b>Forma testových výstupů:</b> Výstupní zpráva určená k revizi uživatelem. Zpráva zahrnuje slovní a grafické vyhodnocení škál i celkový profil uchazeče.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b> Normy pro metodu byly získány na souboru českých manažerů (N = 324). Další psychometrické parametry metody nejsou dostupné.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b> Základní program HTS. Každá administrace spotřebovává kredity, které je nutné dokupovat.	
<b>Komentář:</b> Kategorie metody: A Zdroje: (Hogrefe Verlag GmbH & Co., 2012)	

<b>Název:</b> Testové metody P4Btool	
<b>Zkratka:</b> P4Btool	<b>Typ metody:</b> Plnohodnotná
<b>Autor/ři metody:</b> Motiv P s. r. o.	<b>Vydavatel/Distributor:</b> Motiv P s. r. o. Řehořova 14 618 00 Brno <a href="http://motivp.com/firmy/virtualni-assessment-centrum">http://motivp.com/firmy/virtualni-assessment-centrum</a>
<b>Zaměření:</b> Baterie složená z dotazníkových, projektivních a výkonových metod je zaměřena na kompetence manažerů, specialistů a obchodních zástupců. Součást virtuálního Assessment centra.	
<b>Forma administrace:</b> Online	<b>Způsob administrace:</b> Individuální
<b>Popis metody:</b> Baterie je tvořena různými metodami, které jsou agenturou modulově sestaveny do baterie dle požadavků konkrétní obsazované pozice. Metoda má implementované nástroje pro kontrolu sociální desirability. Příklady oblastí, kterým se baterie věnuje: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Priority v dynamické situaci,</li> <li>• Postoje a hodnotové orientace,</li> <li>• Sebeřízení, sebereflexe,</li> <li>• Preferované prostředí,</li> <li>• Schopnost adaptace,</li> <li>• Kvalita výkonu,</li> <li>• Prožívání a vnitřní motivy atd.</li> </ul> Baterie je doplňována v rámci virtuálního Assessment centra herními situacemi, tvorbou business eseje apod.	<b>Administrace metody:</b> Administrace baterie se odvíjí od podoby virtuálního Assessment centra a testových metod, které jsou do něj zařazeny. Testové metody jsou administrovány online, ale v rámci dalších aktivit může uchazeč materiál zpracovávat i sám a následně je ukládat do systému. V případě testových metod je k dispozici několik variant práce uchazeče. V některých metodách se vyskytuje volba ano/ne na principu nucené volby, v dalších metodách je pak posuzována přiléhavost výroku na škálách. Součástí baterie jsou i metody obsahující řešení dilemat nebo preferenční volby.
<b>Délka administrace:</b> 40–200 minut podle testů zařazených do baterie	<b>Forma testových výstupů:</b> Výstupní zpráva uzavřená pro další úpravy je připravena specialisty agentury Motiv P. Obsahuje závěrečné shrnutí profilu uchazeče, výsledný graf celkového profilu, doporučení pro rozvoj, silné a slabé stránky, akcelerátory a brzdy. Dále zpráva obsahuje přehled použitých metod v testové baterii a slovní popis výsledků v jednotlivých metodách nebo T-skóry výsledků.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b> Normy k dotazníkům byly získány na souboru (N = 2980) zaměstnanců v soukromém sektoru. Normy pro test analytického a praktického myšlení byly získány na skupině respondentů N = 1945. Cronbachovo alfa se pro jednotlivé metody a jejich subtesty pohybuje v rozmezí 0,60 až 0,91.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b> Zvláštní požadavky nejsou uvedeny.	
<b>Komentář:</b> Do začátku roku 2015 prošlo baterií metod P4Btool 7384 uchazečů. Kategorie metody: A Zdroje: (Motiv P. s. r. o., 2015)	

<b>Název:</b> Shapes – kompetenční dotazník	
<b>Zkratka:</b> –	<b>Typ metody:</b> Plnohodnotná
<b>Autor/ři metody:</b>	<b>Vydavatel/Distributor:</b>
Cut-e	Cut-e czech s. r. o. U Homolky 125/7 150 00 Praha 5 <a href="http://www.cut-e.cz">www.cut-e.cz</a>
<b>Zaměření:</b>	
Adaptivní systém kompetenčních dotazníků zaměřený na kompetence rolí podnikatel, manažer a obchodník	
<b>Forma administrace:</b>	<b>Způsob administrace:</b>
Online	Individuální
<b>Popis metody:</b>	<b>Administrace metody:</b>
<p>Metoda je vybavena systémem Adaloc, který zkracuje dobu testování. Sledováno je 18 kompetencí, které souvisejí se třemi rolemi (podnikatel, manažer a obchodník) a čtyřmi oblastmi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaktivní,</li> <li>• Operativní,</li> <li>• Intelektuální,</li> <li>• Emocionální.</li> </ul> <p>Vzájemné kombinace umožňují zhodnotit, které kompetence jsou pro uchazeče charakteristické, stejně jako typ jeho potenciálu.</p> <p>Rozsah testování ve smyslu zahrnutých škál a počtu položek lze přizpůsobit několika typům pozic (např. obchodník, manažer, absolvent apod.). Maximální verze obsahuje 24 škál po 8 položkách.</p>	Metoda je administrována online. Uchazeč například vyjadřuje míru souhlasu s tvrzením na škále.
<b>Délka administrace:</b>	<b>Forma testových výstupů:</b>
15 minut	Výstupní zpráva uzavřená pro další úpravy může mít řadu forem (více než dvě desítky). Zprávu lze zaměřit na potenciál uchazeče, kompetence, rozvojová doporučení apod. Online systém umožňuje dopředu vytvořit kompetenční profil obsazované pozice, ze kterého se pak při sestavení zprávy vychází.
<b>Psychometrické charakteristiky metody:</b>	
Konkrétní informace nejsou k dispozici. Vydavatel metody uvádí, že jsou k dispozici lokální normy, bez dalšího upřesnění.	
<b>Zvláštní požadavky pro použití metody:</b>	
Zvláštní požadavky nejsou uvedeny.	
<b>Komentář:</b>	
Kategorie metody: A Zdroje: (Cut-e czech s. r. o., 2015e)	

## 8.10 Seznam metod

Č.	Název	Zkratka	Hlavní zaměření	Typ metody	Vydavatel/distributor
1	Abstraktní myšlení Basic	–	Intelligence	Screening	T&CC online s. r. o.
2	Adaptivní matricový test	AMT	Intelligence	Screening	Assessment Systems International
3	Analysis of Behavioral Effectiveness	ANBE	Osobnostní profil pracovní specifický	Plnohodnotná	Traicon
4	Analýza struktury inteligence	ISA	Intelligence	Plnohodnotná	Psychodiagnostika Brno s. r. o.
5	Belbin e-interplace	Belbin	Osobnostní profil týmový	Plnohodnotná	Belbin CS s. r. o.
6	Bochumský osobnostní dotazník	BIP	Osobnostní profil pracovní specifický	Plnohodnotná	Hogrefe – Testcentrum, s. r. o.
7	Bourdonův test	BoPr	Pozornost, odolnost vůči zátěži, tempo, stabilita výkonu	Plnohodnotná	Psychodiagnostika Brno s. r. o.
8	Corsiho test	CORSI	Paměť	Screening	Assessment Systems International
9	Determinační test	DT	Pozornost, reakční čas, odolnost vůči zátěži, tempo	Screening	Assessment Systems International
10	Diagnostika agresivity	AGDIA	Agresivita	Screening	Assessment Systems International
11	Disjunktivní reakční čas	DRT	Pozornost, reakční čas, odolnost vůči zátěži, tempo	Screening	Psychodiagnostika Brno s. r. o.
12	Dlouhodobá pozornost	DAUF	Pozornost, stabilita výkonu	Plnohodnotná	Assessment Systems International
13	Dotazník motivace k výkonu	LMI	Osobnostní profil pracovní specifický	Plnohodnotná	Hogrefe – Testcentrum, s. r. o.
14	Dotazník typologie osobnosti	GPOP	Osobnostní profil obecný	Plnohodnotná	Hogrefe – Testcentrum, s. r. o.
15	Eysenckův osobnostní dotazník	EPQ-R	Osobnostní profil obecný	Screening	Psychodiagnostika Brno s. r. o.
16	Hand test	HT	Sociální a environmentální adaptace	Screening	Institut psychologických služeb, s. r. o.
17	Hoganův osobnostní dotazník	HPI	Osobnostní profil pracovní specifický	Plnohodnotná	Assessment Systems International

Č.	Název	Zkratka	Hlavní zaměření	Typ metody	Vydavatel/distributor
18	Hoganův rozvojový test	HDS	Osobnostní profil pracovních specifický	Plnohodnotná	Assessment Systems International
19	Inventář motivů, hodnot a preferencí	MVPI	Hodnoty a motivy	Plnohodnotná	Assessment Systems International
20	Kariérový kompas	–	Osobnostní profil pracovních specifický	Screening	T&CC online s. r. o.
21	Kognitron	COG	Koncentrace pozornosti	Screening	Assessment Systems International
22	Leadership Judgement Indicator	LJI	Styly vedení	Plnohodnotná	Hogrefe – Testcentrum, s. r. o.
23	Learyho dotazník interpersonální diagnózy	ICL	Osobnostní profil interpersonální	Plnohodnotná	Psychodiagnostika Brno s. r. o.
24	Multifaktorový pracovní profil	–	Osobnostní profil pracovních specifický	Plnohodnotná	T&CC online s. r. o.
25	NEO osobnostní inventář	NEO-PI-R	Osobnostní profil obecný	Plnohodnotná	Hogrefe – Testcentrum, s. r. o.
26	NEO pětifaktorový osobnostní inventář	NEO-FFI	Osobnostní profil obecný	Screening	Hogrefe – Testcentrum, s. r. o.
27	Personal Value Assessment	PVA	Hodnoty	Screening	Barrett Value Centre
28	Reakční test	CompACT-SR	Pozornost, reakční čas	Screening	Hogrefe – Testcentrum, s. r. o.
29	Reakční test	RT	Pozornost, vigilance, reakční čas	Screening	Assessment Systems International
30	Rorschachova metoda	ROR	Komplexní diagnostika osobnosti	Plnohodnotná	Hogrefe – Testcentrum, s. r. o.
31	Rosenzweigův obrázkově frustrační test	PFT (C-W)	Agresivita	Plnohodnotná	–
32	Scales cls	cls	Inteligence	Screening	Cut-e czech s. r. o.
33	Scales fan	fan	Paměť	Screening	Cut-e czech s. r. o.
34	Scales stm	stm	Paměť	Screening	Cut-e czech s. r. o.
35	Shapes	–	Manažerské a obchodní kompetence	Plnohodnotná	Cut-e czech s. r. o.
36	SPARO	–	Osobnostní profil pracovních specifický	Plnohodnotná	Psychodiagnostika Brno s. r. o.

Č.	Název	Zkratka	Hlavní zaměření	Typ metody	Vydavatel/distributor
37	SPIDO	SPI	Osobnostní profil pracovní specifický	Plnohodnotná	Psychodiagnostika Brno s. r. o.
38	Squares	–	Důvěryhodnost	Plnohodnotná	Cut-e czech s. r. o.
39	Strategie zvládnání stresu	SVF 78	Osobnostní profil strategie zvládnání zátěže	Screening	Hogrefe – Testcentrum, s. r. o.
40	Stroopův test	–	Odolnost vůči zátěži, nezávislost	Plnohodnotná	Hogrefe – Testcentrum, s. r. o.
41	Tematický apercepční test	TAT	Komplexní diagnostika osobnosti	Plnohodnotná	Hogrefe – Testcentrum, s. r. o.
42	Test emoční inteligence	MSCEIT	Emoční inteligence	Plnohodnotná	Hogrefe – Testcentrum, s. r. o.
43	Testové metody P4Btool	–	Manažerské a obchodní kompetence	Plnohodnotná	Motiv P s. r. o.
44	Test koncentrace pozornosti	CompAct-Co	Pozornost, reakční čas, pracovní tempo	Plnohodnotná	Hogrefe – Testcentrum, s. r. o.
45	Test postojů k práci	AHA	Postoje k práci	Plnohodnotná	Assessment Systems International
46	Test pozornosti	–	Pozornost, stabilita výkonu	Plnohodnotná	T&CC online s. r. o.
47	Test pozornosti d2	d2	Pozornost, reakční čas, tempo, stabilita	Screening	Hogrefe – Testcentrum, s. r. o.
48	Test sluchové paměti	–	Paměť	Screening	T&CC online s. r. o.
49	Test struktury inteligence	I-S-T 2000 R	Inteligence	Plnohodnotná	Hogrefe – Testcentrum, s. r. o.
50	Test struktury inteligence – baterie	INSBAT	Inteligence	Plnohodnotná	Assessment Systems International
51	Test vizuální paměti	VISGED	Paměť	Screening	Assessment Systems International
52	Urbanův figurální test tvořivého myšlení	TSD-Z	Kreativita	Screening	Psychodiagnostika Brno s. r. o.
53	Vídeňský maticový test	VMT	Inteligence	Screening	Hogrefe – Testcentrum, s. r. o.
54	Vigilanční test	CompACT-Vi	Pozornost, vigilance	Plnohodnotná	Hogrefe – Testcentrum, s. r. o.

## 9 Seznam literatury a zdrojů

- Altman, Z. (2011). *Kresba postavy*. Praha: Testcentrum.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů (10th ed.)*. Praha: Grada.
- Ashton, M. C. (1998). Personality and job performance: the importance of narrow traits. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 289–303.
- Assessment Systems International. (2015). *Vienna Test System*. Dostupné z Assessment Systems: <http://asystems.as/cs/schuhfried/vienna-test-system>.
- Badošek, R. (2011). *Vypovědácí schopnost vybraných znaků metody „Kresba lidské postavy“ u dospěle populace (Doctoral dissertation thesis)*. Dostupné z Theses.cz ([http://www.theses.cz/id/exttj4/Badoek\\_Radim\\_Vypovdac\\_schopnost\\_vybranch\\_znak\\_\\_\\_\\_.pdf](http://www.theses.cz/id/exttj4/Badoek_Radim_Vypovdac_schopnost_vybranch_znak____.pdf)).
- Barrett Value Centre. (2009). *Personal Values Assessment (PVA)*. Dostupné z Barrett Value Centre: <http://www.valuescentre.com/pva/>.
- Barrett, R. (2006). *Building a Values-Driven Organization*. Oxon: Routledge.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (2003). Impact of metaanalysis methods on understanding personality–performance relations. In K. R. Murphy, *Validity generalization: A critical review* (197–221). Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (2012). Nature and Use of Personality in Selection. In N. Schmitt (Ed.), *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection* (225–251). Oxford: Oxford University Press.
- Bartram, D., Lindley, P., & Kennedy, N. (2004). *Formulář recenze testu a poznámky pro recenzenty*. Dostupné z Testforum: <http://www.efpa.eu/download/505cd9db4144ecb16174087909-c9cd6d>.
- Belbin CS s. r. o. (2015). *Belbin. Týmové role*. Dostupné z Belbin: [www.belbin.cz](http://www.belbin.cz).
- Belbin, R. M. (2012a). *Nové obzory týmů*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- Belbin, R. M. (2012b). *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- Bents, R., & Blank, R. (2009). *Typický člověk*. Praha: Testcentrum.
- Breaugh, J. A. (2012). Employee Recruitment: Current Knowledge and Suggestion for Future Research. In N. Schmitt (Ed.), *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection* (68–87). Oxford: Oxford University Press.
- Buros Center for Testing. (2015). Dostupné z Buros Center for Testing: [www.buros.org](http://www.buros.org).
- Caruso, D. R., & Mayer, J. D. (1998). A Measure of Emotional Empathy for Adolescents and Adults. Unpublished Manuscript.
- Clark, T. (1993). Selection methods used by executive search consultancies in four European countries: A survey and critique. *International Journal of Selection and Assessment*, 1 (1), 41–49.
- Cleary, M., Flynn, R., & Thomasson, S. (2006). *Employability Skills From Framework to Practice*. Canberra City: Commonwealth of Australia.
- Couzins, M. (2005). How to... excel at psychometric assessments. *Personnel today*, 25.
- Covey, S. R. (2010). *7 návyků skutečně efektivních lidí. Zásady osobního rozvoje, které změní Váš život*. Praha: Management press.

- Cut-e czech s. r. o. (2015a). *Scales cls – induktivně-logické myšlení*. Dostupné z Cut-e: <http://www.cut-e.cz/online-diagnostika/product-details/cuteproduct/Product/show/scales-cls-induktivne-logicke-mysleni/>.
- Cut-e czech s. r. o. (2015b). *Scales fan – zapamatování tváří a jmen*. Dostupné z Cut-e: <http://www.cut-e.cz/online-diagnostika/product-details/cuteproduct/Product/show/scales-fan-zapamatovani-tvari-a-jmen/>.
- Cut-e czech s. r. o. (2015c). *Scales stm – krátkodobá paměť*. Dostupné z Cut-e: <http://www.cut-e.cz/online-diagnostika/product-details/cuteproduct/Product/show/scales-stm-krat-kodoba-pamet/>.
- Cut-e czech s. r. o. (2015d). *Squares*. Dostupné z Cut-e: <http://www.cut-e.cz/online-diagnostika/mereni-duveryhodnosti/>.
- Cut-e czech s. r. o. (2015e). *Dotazníky shapes: Cennější, než si dokážete představit*. Dostupné z Cut-e: <http://www.cut-e.cz/online-diagnostika/kompetencni-dotazniky/>.
- Cut-e GmbH. (2008). *Adalloc: adaptive allocation of consent*. Dostupné z Cut-e: [http://www.cut-e.cz/fileadmin/user\\_upload/pdf/White\\_Paper\\_adalloc\\_eng.pdf](http://www.cut-e.cz/fileadmin/user_upload/pdf/White_Paper_adalloc_eng.pdf).
- Cut-e GmbH. (2014). *The cut-e Assessment Barometer Czech Chapter*. Dostupné z Cut-e: [http://www.cut-e.cz/fileadmin/user\\_upload/cz/Assessment\\_Barometer\\_Czech\\_chapter.pdf](http://www.cut-e.cz/fileadmin/user_upload/cz/Assessment_Barometer_Czech_chapter.pdf).
- Čáp, D. (2011). *Tvorba uživatelské příručky pro PFT (C-W) (Master's thesis)*. Dostupné z Repozitář závěrečných prací (<https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/100333/>).
- Daniel, L. (1. 4. 2005). *Use Personality Tests Legally and Effectively*. Dostupné z Staffing Management: [http://www.shrm.org/publications/staffingmanagementmagazine/editorialcontent/pages/0504\\_cover.aspx](http://www.shrm.org/publications/staffingmanagementmagazine/editorialcontent/pages/0504_cover.aspx).
- de Villemor-Amaral, A. E. (2007). Executive Performance on the Rorschach Comprehensive System. *Rorschachiana*, 28, 119–133.
- Del Giudice, M. J. (2010a). What Might This Be? Rediscovering the Rorschach as a Tool for Personnel Selection in Organizations. *Journal of Personality Assessment*, 92 (1), 78–89.
- Del Giudice, M. J. (2010b). Reply to Comment on „What Might This Be? Rediscovering the Rorschach as a Tool for Personnel Selection in Organizations“. *Journal of Personality Assessment*, 92 (6), 613–615.
- Donovan, J. J., Dwight, S. A., & Hurtz, G. M. (2003). An Assessment of the Prevalence, Severity, and Verifiability of Entry-Level Applicant Faking Using the Randomized Response Technique. *Human Performance*, 16 (1), 81–106.
- Edenborough, R. (2005). *Assessment methods in recruitment, selection & performance*. London: Kogan Page.
- Evangelu, J. E. (2008). *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada.
- Evangelu, J. E., & Neubauer, J. (2014). *Testy pro personální práci. Jak je správně vytvářet a používat*. Praha: Grada.
- Evers, A., Anderson, N., & Voskuijl, O. (2005). *Handbook of Personnel Selection*. Malden: Blackwell Publishing.
- Exner Jr., J. (2003). *The Rorschach. A Comprehensive System* (4. vyd., Sv. 1. Basic Foundation and Principles of Interpretation). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Exner Jr., J., & Petržela, M. (2009). *A Rorschach Workbook for the Comprehensive System* (5. vyd.). Praha: Testcentrum.
- Farr, J. L., & Tippins, N. T. (2010). *Handbook of Employee Selection*. New York: Routledge.



- Ferjenčík, J. (2000). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. Praha: Portál.
- Furnham, A. (1990). Faking Personality Questionnaires: Fabricating Different Profiles for Different Purposes. *Current Psychology: Research & Reviews*, 9 (1), 46–55.
- Guion, R. M., & Gottier, R. F. (1965). Validity of personality measures in personnel selection. *Personnel Psychology*, 18, 135–164.
- Hendl, J. (2009). *Přehled statistických metod. 3. přepracované vydání*. Praha: Portál.
- Hodgson, S. (2007). *Psychologické a jiné výběrové testy. Jak se připravit a úspěšně zvládnout různé typy testů*. Praha: Grada.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2006). *Kultury a organizace. Software lidské mysli*. Praha: Linde.
- Hogan Assessment Systems Inc. (2011). *Business Outcome Highlights*. Dostupné z Hogan: [www.hoganassessments.com](http://www.hoganassessments.com).
- Hogan Assessment Systems, Inc. (2009). The Development of a Czech Norm for the Hogan Personality Inventory, Hogan Development Survey, & Motives, Values, Preferences Inventory.
- Hogan, J., Barrett, P., & Hogan, R. (2007). Personality Measurement, Faking, and Employment Selection. *Journal of Applied Psychology*, 92 (5), 1270–1285.
- Hogan, R. T., Hogan, J. C., & Warrenfeltz, R. B. (2007). *The Hogan Guide. Interpretation and Use of Hogan Inventories*. Tulsa: Hoganpress.
- Hogrefe – Testcentrum, s. r. o. (2000). *Test pozornosti d2*. Dostupné z Hogrefe Testcentrum: <http://www.testcentrum.cz/testy/d2>.
- Hogrefe – Testcentrum, s. r. o. (2011a). *Test koncentrace pozornosti – CompACT-Co*. Dostupné z Hogrefe Testcentrum: <http://www.testcentrum.cz/testy/compact-co>.
- Hogrefe – Testcentrum, s. r. o. (2011b). *LMI – Dotazník motivace k výkonu – 2. vydání*. Dostupné z Hogrefe Testcentrum: <http://www.testcentrum.cz/testy/lmi>.
- Hogrefe – Testcentrum, s. r. o. (2014). *Klasifikace psychodiagnostických metod nakladatelství Testcentrum podle požadavků na vzdělání uživatele*. Dostupné z Hogrefe Testcentrum: <http://www.testcentrum.cz/soubor/Kategorie>.
- Hogrefe – Testcentrum, s. r. o. (2002). *Videňský maticový test*. Dostupné z Hogrefe Testcentrum: <http://www.testcentrum.cz/testy/vmt>.
- Hogrefe – Testcentrum, s. r. o. (2005). *Test struktury inteligence I-S-T 2000 R*. Dostupné z Hogrefe Testcentrum: <http://www.testcentrum.cz/testy/i-s-t-2000-r>.
- Hogrefe Verlag GmbH & Co. (2012). *Hogrefe TestSystem 4.0.3*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co.
- Hoskocová, S. (2003). *Dotazník motivace k výkonu – LMI*. Praha: Testcentrum.
- Hoskocová, S., & Vybíralová, A. (2003). *Bochumský osobnostní dotazník – BIP. Příručka*. Praha: Testcentrum.
- Hroník, F. (2007). *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress.
- Hřebíčková, M. (2004). *NEO osobnostní inventář*. Praha: Testcentrum.
- Hřebíčková, M. (2011). *Pětifaktorový model v psychologii osobnosti. Přístupy, diagnostika, uplatnění*. Praha: Grada.
- Hřebíčková, M., & Urbánek, T. (2001). *NEO Pětifaktorový osobnostní inventář*. Praha: Testcentrum.

Chan, D., & Hough, L. (2010). Categories of Individual Difference Constructs for Employee Selection. In J. L. Farr, & N. T. Tippins, *Handbook of Employee Selection* (255–363). New York: Routledge.

IQ tester. (2010). *IQ testy*. Dostupné z IQ tester: <http://www.iq-tester.cz/o-inteligenci/priprava-na-psychotest.html>.

Jackson, D. N., Wroblewski, V. R., & Ashton, M. C. (2000). The Impact of Faking on Employment Tests: Does Forced Choice Offer a Solution? *Human Performance*, 13 (4), 371–388.

Jenkins, S. R. (2008). *A Handbook of Clinical Scoring Systems for Thematic Apperceptive Techniques*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Johnson, J. A., & Hogan, R. (2006). A Socioanalytic View on Faking. In R. L. Griffith, & M. H. Peterson, *A Closer Examination of Applicant Faking Behavior* (209–231). Greenwich: Information Age Publishing.

Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The Big Five Personality Traits, General Mental Ability, and Career Success Across the Life Span. *Personnel Psychology*, 52, 621–652.

Kottke, J. L., Olson, D. A., & Shultz, K. S. (2010). The Devil is in the Details: A Comment on „What Might This Be?“ Rediscovering the Rorschach as a Tool for Personnel Selection in Organizations. *Journal of Personality Assessment*, 92 (6), 610–612.

Koubek, J. (2010). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky (4th ed.)*. Praha: Management press.

Koubek, L. (2014). *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: MotivPress.

Krivá, L. (2010). *Validizace Stroopova testu na české populaci (Master's thesis)*. Dostupné z Repozitář závěrečných prací (<https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/86274/>).

Kuba, J. (2014). Konstruktová validita Bochumského osobnostního dotazníku: Motivační dimenze. *Testforum*, 4, 74–83.

Kubátová, J., & Kukulková, A. (2013). *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y*. Olomouc: UP.

Kuruc, J. (1976). *Psychologický posudok v psychológii práce. Příručka*. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy.

Kyrianová, H. (2001). Etika nábora a výběru nových zaměstnanců. *Psychologie v ekonomické praxi*, 42 (3–4), 155–164.

Kyša, L. (2014). Psychostriptýz. *Instinkt*, 13 (20), 30–34.

Leary, T. (2004). *Interpersonal Diagnosis of Personality. A Functional Theory and Methodology of Personality Evaluation*. Eugene: Resource Publications.

Leary, T., Laforge, R. L., Suczek, R. F., Kožený, J., & Ganický, P. (1976). *Dotazník interpersonální diagnózy*. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy.

Lečbych, M. (2013). *Rorschachova metoda. Integrativní přístup k interpretaci*. Praha: Grada.

Lečbych, M. (2013). *Wagnerův Hand test. Aplikace ve výzkumu a praxi*. Olomouc: UP.

Lefkowitz, J., & Lowman, R. L. (2010). Ethics of Employee Selection. In J. L. Farr, & N. T. Tippins, *Handbook of Employee Selection* (571–593). New York: Routledge.

Lievens, F., & Chan, D. (2010). Practical Intelligence, Emotional Intelligence, and Social Intelligence. In J. L. Farr, & N. T. Tippins, *Handbook of Employee Selection* (339–359). New York: Routledge.

LMC s. r. o. (2015). *Psychometrie on-line*. Dostupné z LMC: <http://www.lmc.eu/nase-produkty/psychometrie-on-line>.

Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada.

Maslow, A. H. (1999). *Toward Psychology of Being* (3 ed.). New York: John Wiley & Sons.

McCrae, R. R., & Costa Jr., P. T. (1989). The Structure of Interpersonal Traits: Wiggins's Circumplex and the Five-Factor Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56 (4), 586–595.

McPhail, S. M., & Jeanneret, P. R. (2012). Individual Psychological Assessment. In N. Schmitt (Ed.), *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection* (411–442). Oxford: Oxford University Press.

Meyer, G. J., Viglione, D. J., Mihura, J. L., Erard, R. E., & Erdberg, P. (2011). *Rorschach Performance Assessment System. Administration, Coding, Interpretation and Technical Manual*. Toledo: RPAS.

Mikšík, O. (2004). *Dotazník SPARO. Příručka*. Brno: Psychodiagnostika Brno.

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. (30. 12 2014). *Katalog povolání*. Dostupné z Národní soustava povolání: <http://www.nsp.cz/>.

Motiv P. s. r. o. (2015). *E-PSYCHO*. Dostupné z E-psycho: <http://www.e-psycho.cz/e-psycho/demo.php#test>.

Mueller-Hanson, R., Heggstad, E. D., & Thornton III, G. C. (2003). Faking and Selection: Considering the Use of Personality From Select-In and Select-Out Perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 348–355.

Müller-Thurau, C. P. (2011). *101 nejčastějších otázek a nejlepších odpovědí u přijímacího pohovoru. Jak se připravit a uspět*. Praha: Grada.

Národní ústav pro vzdělávání, & Trexima. (2014). *Národní soustava kvalifikací*. Dostupné z nsk: <http://www.narodnikvalifikace.cz/>.

O'Meara, B., & Petzall, S. (2013). *The Handbook of Strategic Recruitment and Selection: A Systems Approach*. Bingley: Emerald.

Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (1996). Bandwidth-fidelity dilemma in personality measurement for personnel selection. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 609–626.

Ones, D. S., Dilchert, S., & Viswesvaran, C. (2012). Cognitive Abilities. In N. Schmitt (Ed.), *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection* (179–224). Oxford: Oxford University Press.

Paul, A. M. (2004). *The cult of personality: The cult of personality: How personality tests are leading us to mislabel our children, mismanage our companies, and misunderstand ourselves*. New York: Free Press.

Pechová, O. (2013). Temná triáda a korporátní psychopati. *Sborník abstrakt konference Hraniče normality v práci. Co je normální a co ještě/už ne“.*, (3–4).

Peterka, Z. (2011). *Testy osobnosti*. Dostupné z psychonet.cz: <http://www.psychonet.cz/psychodiagnostika.html>.

Petrová, H. (2014). Psychopati v kancelářích. *Moderní řízení* (3), 42.

Piedmont, R. L. (1998). *The Revised NEO Personality Inventory. Clinical and Research Applications*. New York City: Plenum Press.

Piotrowski, Z., & Rock, M. R. (1963). *The Perceptanalytic Executive Scale: A Tool for the Selection of Top Managers*. Oxford: Grune & Stratton.

- Polák, A., & Obuch, I. (2011). *Komprehensivní systém J. E. Exnera, Jr. Standardizovaný přístup k vyhodnocení Rorschachovy metody. Příručka*. Praha: Testcentrum.
- Preiss, M., & Mačudová, G. (2013). Dotazník žádoucího stylu odpovídání (BIDR-CZ). *Psychiatrie, 17* (2), 59–64.
- Prieler, J., Hochwimmer, J., Gruber, K., & Černochová, D. (2011a). *CompACT-Co. Test koncentrace pozornosti*. Praha: Testcentrum.
- Prieler, J., Hochwimmer, J., Gruber, K., & Černochová, D. (2011b). *CompACT-SR. Reakční test*. Praha: Testcentrum.
- Prieler, J., Hochwimmer, J., Gruber, K., & Černochová, D. (2011c). *CompACT-Vi. Test vigilance*. Praha: Testcentrum.
- Psychodiagnostika Brno s. r. o. (2015a). *Analýza struktury inteligence – ISA*. Dostupné z Psychodiagnostika: <http://www.psychodiagnostikabrno.cz/psychodiag/index.php/e-shop/testy-eshop/analiza-struktury-inteligence-isa-detail>.
- Psychodiagnostika Brno s. r. o. (2015b). *Drt – Disjunktivní reakční čas*. Dostupné z Psychodiagnostika: <http://www.psychodiagnostikabrno.cz/psychodiag/index.php/e-shop/pc-programy-menu/drt-disjunktivni-reakcni-cas-vykonovy-detail>.
- Psychodiagnostika Brno s. r. o. (2015c). *Bdn – Bourdonův test BoPr*. Dostupné z Psychodiagnostika: <http://www.psychodiagnostikabrno.cz/psychodiag/index.php/e-shop/pc-programy-menu/bdn-bourdonuv-test-bopr-vykonovy-detail>.
- Psychodiagnostika Brno s. r. o. (2015d). *Lea – Learyho dotazník interpersonální diagnózy – ICL*. Dostupné z Psychodiagnostika: <http://www.psychodiagnostikabrno.cz/psychodiag/index.php/e-shop/pc-programy-menu/lea-learyho-dotaznik-interpersonalni-diagnozy-icl-dotaznik-detail>.
- Psychodiagnostika Brno s. r. o. (2015e). *Spi – SPIDO*. Dostupné z Psychodiagnostika: <http://www.psychodiagnostikabrno.cz/psychodiag/index.php/e-shop/pc-programy-menu/spi-spido-dotaznik-detail>.
- Rieger, A. F. (1949). The Rorschach Test in Industrial Selection. *Journal of Applied Psychology, 33* (6), 569–571.
- Rothstein, M. G., & Goffin, R. D. (2006). The use of personality measure in personnel selection: What does current research support? *Human Resources Management Review, 16*, 155–180.
- Rynes, S. L., Colbert, A. E., & Brown, K. E. (2002). HR Professionals' Beliefs about Effective Human Resource Practices: Correspondence between Research and Practice. *Human Resource Management, 41* (2), 149–174.
- Sackett, P. R. (1994). Integrity Testing for Personnel Selection. *Current Directions in Psychological Science, 3* (3), 73–76.
- Sackett, P. R., Burris, L. R., & Callahan, C. (1989). Integrity testing for personnel selection: an update. *Personnel Psychology, 42* (3), 491–529.
- Seitl, M., & Šucha, M. (2010). *Manuál doporučených psychodiagnostických metod pro vyšetřování a posuzování psychické způsobilosti k řízení motorových vozidel*. Praha: Ministerstvo dopravy ČR.
- Seitl, M., & Vtípil, Z. (2013). Otázky motivace a interpersonálních charakteristik osobnosti při výběru zaměstnanců s použitím Rorschachovy metody. In L. Lovaš, & K. Vasková (Eds.), *Psychológia práce a organizácie 2012. Zborník z medzinárodnej konferencie „Psychológia práce a organizácie 2012“* (59–68). Košice: UPJŠ.
- Seitlová, K., & Schiedková, D. (2014). Využití psychodiagnostických metod při výběrovém řízení na dělnické pozice. *Psychologie a její kontexty, 5* (Suppl.), 129–141.

Shackleton, V., & Newell, S. (1991). Management selection A comparative survey of methods used in top British and French companies. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 23–36.

Shackleton, V., & Newell, S. (1994). European management selection methods: A comparison of five countries. *International Journal of Selection and Assessment*, 2 (2), 91–102.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 124 (2), 262–274.

Schmidt, F. L., Hunter, J. E., Outerbridge, A. N., & Trattner, M. H. (1986). The economic impact of job selection methods on size, productivity and payroll costs of the federal work force: an empirically based demonstration. *Personnel Psychology*, 39 (1), 1–29.

Schmitt, N. (Ed.). (2012). *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection*. Oxford: Oxford Press.

Schuhfried GmbH. (2013). *Vienna Test System. Psychological Assessment*. Mödling: Paul Gerin Druckerei, Wolkersdorf.

Schuhfried GmbH. (2015). *Science & innovation*. Dostupné z Schuhfried: <http://www.schuhfried.com/viennatestsystem10/vienna-test-system-vts/science-innovation/>.

Schuhfried, G. (2008). *Manual System Traffic*. Modling: Schuhfried GmbH.

Siewert, H. H. (1999). *Testy osobnosti 2*. Praha: Ikar.

132

Slováčková, Z., Horáková, P., & Rendoš, D. (2014). *Psychologická diagnostika v personální psychologii*. Dostupné z Průvodce personální psychologií: [http://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers\\_psych/web/pages/06-psychologicka-diagnostika.html](http://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/pages/06-psychologicka-diagnostika.html).

Smrčková, L. (2014). Psychometrie on-line: Držíme krok s děním ve světě? *Moderní řízení* (3), 28–33.

Spencer, L. M. (1986). *Calculating Human Resource Costs and Benefits: Cutting Costs and Improving Productivity*. New York: John Wiley & Sons.

Sullivan, H. S. (2006). *Psychiatrické interview*. Praha: Triton.

Svoboda, M. (1999). *Psychologická diagnostika dospělých*. Praha: Portál.

Svoboda, M., Řehan, V., Vtípil, Z., Klimusová, H., & Humpolíček, P. (2004). *Aplikovaná psychodiagnostika v České republice*. Brno: Psychologický ústav FF MU v Brně.

Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.

Švancara, J. (2003). *Strategie zvládání stresu. Příručka*. Praha: Testcentrum.

T&CC online s. r. o. (2011). *Kariérový kompas*. Dostupné z T&CC online: <http://www.tconline.cz/online-dotazniky-karierovy-kompas>.

T&CC online s. r. o. (2015a). *Abstraktní myšlení Basic*. Dostupné z T&CC online: <http://www.tconline.cz/online-testy-abstraktni-mysleni-BASIC>.

T&CC online s. r. o. (2015b). *Test pozornosti*. Dostupné z T&CC online: <http://www.tconline.cz/online-testy-test-pozornosti>.

T&CC online s. r. o. (2015c). *Multifaktorový pracovní profil*. Dostupné z T&CC online: <http://www.tconline.cz/online-dotazniky-multifaktorovy-pracovni-profil>.

Teglassi, H. (2010). *Essentials of TAT and Other Storytelling Assessments* (2. vyd.). Hoboken: Wiley.

- Testforum. (2015). *Testforum. Časopis pro psychologickou diagnostiku*. Dostupné z <http://testforum.cz/domains/testforum.cz/index.php/testforum/index#.VKXZEiuG98E>.
- The British Psychological Society. (2014). *Psychological Testing Centre*. Dostupné z <http://ptc.bps.org.uk/>.
- Traicon. (2015). *Nový nástroj psychologické diagnostiky – on-line test ANBE*. Dostupné z Traicon: <http://www.traicon.cz/cs/assessment/novy-nastroj-psychologicke-diagnostiky-on-line-test-anbe/>.
- Urban, K. K., Jellen, H. G., & Kováč, T. (2003). *Urbanův figurální test tvořivého myšlení. Příručka*. Brno: Psychodiagnostika Brno s. r. o.
- Urbánek, T. (2013). Hodnocení kvality psychodiagnostických metod ve světě a u nás. *Testforum*, 2, 28–31.
- Voskuijl, O. F., Evers, A., & Geerlings, S. (2005). Is the Obvious Obvious? Considerations About Ethical Issues in Personnel Selection. In A. Evers, N. Anderson, & O. F. Voskuijl, *Handbook of Personnel Selection* (98–119). Malden: Blackwell Publishing.
- Wagnerová, I. (2011). *Psychologie práce a organizace. Nové poznatky*. Praha: Grada.
- Weiss, P. A. (2002). Potential Uses of the Rorschach in the Selection of Police Officers. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 17 (2), 63–70.

**PhDr. Martin Seidl, Ph.D.**

## **Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců**

Výkonný redaktor doc. Mgr. Jiří Špička, Ph.D.

Odpovědný redaktor Otakar Loutocký

Technická redakce Ivana Perůtková

Návrh a grafické zpracování obálky Ivana Perůtková

Vydala Univerzita Palackého v Olomouci

Křížkovského 8, 771 47 Olomouc

[www.vydavatelstvi.upol.cz](http://www.vydavatelstvi.upol.cz)

[www.e-shop.upol.cz](http://www.e-shop.upol.cz)

[vup@upol.cz](mailto:vup@upol.cz)

1. vydání

Olomouc 2015

**ISBN 978-80-244-4513-7**

Neprodejná publikace

Ediční řada – Skripta

VUP 2015/0122