

# Využití psychodiagnostických metod v manažerské práci

## The Use of Psycho-Diagnostic Methods in Management

**Barbora Pánková<sup>1,2</sup>, Ondřej Benda<sup>3</sup>, Silvie Golcová**

<sup>1</sup>Katedra psychologie, Pedagogická fakulta, Univerzita Karlova

<sup>2</sup>Centrum humanitních věd, Vysoká škola NEWTON

<sup>3</sup>Centrum managementu, Vysoká škola NEWTON

Psychologie a její kontexty 13 (1), 2022, 17–31  
<https://doi.org/10.15452/PsyX.2022.13.0002>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International license for non-commercial purposes.



**Abstrakt** Předložený článek se zabývá možnostmi využití psychodiagnostiky v manažerské práci, zejména pak při výběrových řízeních. Využití odpovídajících a vhodně zvolených psychodiagnostických nástrojů může pozitivně ovlivnit proces výběru zaměstnanců a následně možnosti práce s nimi z pohledu vedoucích zaměstnanců. V textu jsou vymezena specifika při diagnostice v personální oblasti na rozdíl od klinické praxe. Akcentovány jsou parametry výběru vhodných dotazníkových metod – validita, reliabilita, ale i využitelnost výstupů pro manažerskou práci a možnost propojitelnosti na požadované kompetence. Shrnutí jsou i výstupy rozhovorů s manažery věnující se zkušenostem s využíváním psychodiagnostických nástrojů. Blíže jsou představeny vybrané metody – behaviorální rozhovor, Hoganův osobnostní dotazník, MBTI, NEO, Belbinův dotazník, LMI, BIP.

**Klíčová slova** Psychodiagnostika, psychodiagnostické metody, výběr zaměstnanců, osobnostní dotazník.

**Abstract** The article focuses on the use of psycho-diagnostic methods in management and HR management. Various methods and their classification are described and analysed for their best uses.

Authors of the article work with the premise that while psychology itself developed in a neutral clinical environment, eventually it spread to other areas, such as HR management, with a completely different overall approach towards the examined subject. Where

clinical psychology focuses on diagnostics separated from real life, HR psychology examines employees and job candidates in specific situations. It is further influenced by the HR professional's experience and own, subjective calibration. Most managers have no psychological background and tend to think in precise, measurable terms unattainable in psychology. Thus reliability, validity, objectivity, and standardization of results is of utmost importance to the applied psychological methods and the results these methods provide.

There are various ways of classifying psychological diagnostic methods in management. These include factors such as individuality, administration, or time-scope. The authors, however, choose to look at these methods in terms of their use and purpose. Non-testing methods are described first – observation, interview, anamnesis, and analysis of spontaneous products are introduced in detail. Following are personality and performance tests, analysis of their advantages and disadvantages and possible uses.

The focus of the article lies in detailed analysis of selected psycho-diagnostic methods and their use in the recruitment process through the eyes of managers. The authors interviewed managers with experience in recruitment and selection of new employees and provided a brief overview of providers of each of the following analysed methods: Behavioural interview, Hogan Personality Index (HPI), Meyers-Briggs Type Indicator (MBTI), The Big Five Questionnaire (NEO), Belbin e-interplace, Achievement Motivation Inventory (LMI) and the Bochum Personality questionnaire (BIP).

The outcome includes basic recommendations for the use of various psycho-diagnostic tools. The most important is the need for the identification of employee selection criteria. Appropriate psycho-diagnostic tools can be selected only once these criteria are well defined. The various tool providers often organise pilot runs to create diagnostic models that are tailored to specific job-positions or clients. Such models are often reliable, and their providers should be able to provide data about empirical test results, standardization of the used methods and detailed user and evaluation manuals. Evaluation reports for each candidate are a standard feature of such solutions.

Further recommendations are: psycho-diagnostic tools are not the only source of information about candidates, the number of candidates and the overall time-frame designated for the hiring process play an important role too, some methods are good only for screening while other methods require professional psychologists. Some methods are better for specific positions or can be used to sieve candidates in the first round of the hiring process. And finally, the various tools can be combined for better results which should always be evaluated not in their absolute values but in relation to the desired position and the required competencies.

**Keywords** Psycho-diagnostic tools, psycho-diagnostic methods, employee selection, personality questionnaire.

## Úvod

Společnosti, týmy, manažeři dosahují svých úspěchů zejména prostřednictvím zaměstnanců, jejich schopností, znalostí, dovedností a osobnostních kvalit. Snahou je najít takové zaměstnance, kteří nejlépe naplňují představy, nejlépe se hodí do týmu a do firemní kultury, a především zůstanou ve firmě dostatečně dlouho, aby mohly být jejich kvality využity. Kvalitní výběr nejvhodnějších zaměstnanců je tedy základním pilířem dobře fungující společnosti (Vaculík, 2010). V současné době je trend spíše k decentralizaci personální práce, tzn. znalost metodiky výběru a dalších personálních procesů již není výsadou personalistů a HR specialistů, ale je významnou součástí naplňování manažerské role.

Existuje řada psychodiagnostických metod, které výběr usnadní a objektivizují. Vzhledem k efektivitě personální manažerské práce je vhodné se cíleně zaměřit na ty aspekty psychologie osobnosti a psychodiagnostické nástroje, které jsou uplatnitelné v praxi (Bedrnová et al., 2012). Při jejich používání je nutné brát ohled na omezení a rizika použití těchto nástrojů. Kritériem využití konkrétních metod tak není pouze jejich formální vhodnost (standardizace apod.), ale i uživatelská přátelskost a srozumitelnost, tzn. praktická využitelnost pro konkrétní postupy práce s lidmi v manažerské roli (Koubek, 2013).

Níže uvedený text je určen zejména pro čtenáře z českého firemního prostředí a slouží k seznámení a zorientování se v problematice psychodiagnostiky a jejího využití při práci s lidmi. Tomuto záměru je přizpůsoben jeho obsah i výběr zdrojů.

## Využití psychodiagnostiky ve firemním prostředí

Psychodiagnostika původně vznikala v oblasti klinické psychologie a postupně se rozšířila i do dalších odvětví, tedy i do personální oblasti. Pojem psychodiagnostika si manažeři často spojují zejména s „testováním“. Jeho význam je ale širší – vychází z řeckého slova *gnosis*, tedy poznání. V jeho nejširším pojetí ve firemním kontextu tak zahrnuje paletu metod sloužících k poznání psychologických charakteristik zaměstnanců (Koubek, 2013). Sám pojem „psychodiagnostika“ může být u manažerů i zaměstnanců negativně vnímáno – cílem je odhalit slabiny, stinné stránky osobnosti. Výsledkem psychodiagnostiky je popis. Dle obsahu konkrétní metody tak může být výstupem například popis přístupu k druhým, vašich vůdčích či komunikačních tendencí či váš přístup k sobě samým (Kuba, 2021).

Paradigma manažera ve vztahu k metodám poznání druhých je z podstaty jiné než paradigma klinického psychologa. Manažer či personalista přistupuje ke kandidátovi, jak uvádí Gruber et al. (2016, s. 33), jako „dobrý řemeslník“, na základě vlastních zkušeností a osvědčených postupů. V personální práci manažer často používá vlastní intuitivní postupy k poznání svých kolegů a podřízených, aniž by je řadil k diagnostickým nástrojům (Vaculík, 2010). Je si vědom toho, že při posuzování musí zákonitě docházet k určitému zjednodušení a že z osobnosti zaměstnance jej zajímají zejména ty aspekty, které souvisí s pracovním chováním. Manažer nebo personalista v roli hodnotitele se snaží vytvořit si úsudek na

základě souhrnu informací, ale velkou roli hraje subjektivní zkušenost. Psychodiagnostika může tyto závěry efektivně doplnit – charakterizuje pravděpodobnost, s jakou může být očekáváno určité chování či jak lze určité chování interpretovat (Gruber et al., 2016). Hodnotitel by si měl být v procesu hodnocení vědom také své vlastní kalibrace a jevů sociální percepce (Mikuláščík, 2015). Například pokud je hodnotitel introvertního ladění, může se mu zdát extrovertněji laděný uchazeč více otevřený, než ve skutečnosti je. Spojení přiměřeného množství informací nazývají Gruber et al. (2016) triangulací neboli průsečíkem, ve kterém dávají zjištěné informace smysluplný celek.

Od konce minulého století stoupá ve firemním prostředí využívání psychologického testování (Rothstein & Goffin, 2006). Toto souvisí s další proměnou – do té doby byla většina metod přístupná pouze psychologicky vzdělaným profesionálům (Seitl, 2015). V uplynulých dvaceti letech však dochází k velkému rozšíření využití psychologického testování i mezi lidmi, kteří psychologické vzdělání nemají (Smrčková, 2013). Vyvíjí se osobnostní dotazníky přímo pro personální práci a k jejich interpretaci nahrazuje psychologické vzdělání například interpretační školení ke konkrétní metodě (Assessment Systems, 2020).

### Parametry psychodiagnostických nástrojů

Manažeři mohou mít od použití psychodiagnostiky nerealistická očekávání pramenící z toho, že jsou zvyklí měřit v exaktních měrných jednotkách a očekávají od psychologického testu stejně přesný výsledek. Avšak v technické oblasti se jedná o měření přímé, s předem určenými měrnými jednotkami. V psychologii se jedná o měření nepřímé, při kterém se na míru psychických charakteristik usuzuje z odpovědí respondenta nebo na základě hodnocení nějaké aktivity (Urbánek et al., 2011). Do procesu hodnocení navíc vstupuje faktor interpretace získaných dat.

Pro správné využití psychodiagnostických nástrojů je proto třeba vzít v úvahu metodologická východiska, kterými jsou dle Svobody et al. (2013) standardizace, reliabilita, validita a objektivita. Proces standardizace znamená tvorbu norem, tedy statistické vyjádření daného jevu. Normy slouží pro porovnávání výsledků jednotlivce s naměřenými vzorky populace a jsou klíčové pro interpretaci výsledků testování. Dále je třeba zohlednit hledisko stáří norem, geografické rozložení testovaných osob a hledisko reprezentativnosti základního vzorku. Každý kvalitní diagnostický nástroj musí projít právě takovým procesem standardizace (Svoboda et al., 2013) a parametry tohoto by měly hrát zásadní roli při volbě vhodné metody. Reliabilita je statistická veličina udávající spolehlivost testu, je vyjádřena jako relativní nepřítomnost chyby při měření. Zjednodušeně – reliabilita vypovídá, jak dobře metoda měří a pojednává o technické kvalitě měřicího nástroje. Reliabilitu lze chápat jako nutný předpoklad validity a test může být sice spolehlivý, ale může měřit něco jiného, a tedy jeho validita může být nízká. Validita neboli platnost testu říká, zda daný test skutečně měří to, co předpokládáme. Objektivitou testu rozumíme to, že není možné výsledek záměrně zkreslit. Při výběru psychodiagnostické metody je třeba brát v úvahu, že každá metoda vychází z určité psychologické teorie. Mezi jednotlivými teoriemi se mohou významy pojmů lišit nebo překrývat (Seitl, 2015). Pro interpretační práci je tedy nutné se detailněji seznámit s obsahem jednotlivých sledovaných proměnných a nespokojit se

pouze s vlastním chápáním názvu sledovaného rysu (faktoru, dimenze apod.), například stabilita, labilita, systematičnost, kooperativnost atd. (Assessment Systems, 2020).

### Typy metod používaných v personální práci

V širším pohledu můžeme psychodiagnostické metody dělit na testové a netestové (například rozhovor, pozorování apod.). Z testových metod mají ve firemním kontextu využití výkonové testy (pozornost, intelektové schopnosti apod.), nejvíce využívány jsou pak osobnostní dotazníky.

Pohled na využití projektivních metod je diskutabilní a jejich těžiště je skutečně spíše v klinické praxi. Jejich využití klade velké nároky na zkušenosti hodnotitele a neumožňují v personální práci často potřebné srovnání jednotlivých uchazečů mezi sebou, jsou více subjektivní (Kuba, 2021).

Klasifikace psychodiagnostických metod v odborné literatuře se liší podle autorů, využívajících různých kritérií. Například Svoboda et al. (2013) rozlišují individuální nebo skupinovou diagnostiku, na základě způsobu administrace pak dělí na dotazník, posuzovací škály a projektivní metody. Dále uvádí, že samotná klasifikace psychodiagnostických metod není zcela zásadní a je třeba se zaměřit na to, jaký je účel využití (Svoboda et al., 2013). Ucelený přehled nicméně umožní lépe vybrat kombinaci metod různých kategorií, porovnávat mezi sebou výsledky a tím předejít možnému zkreslení. Gruber et al. (2016) se shodují se Svobodou et al. (2013) v klasifikaci psychodiagnostických metod, a navíc uvádí klasifikaci „podle času“ a „podle příležitosti“. Časové hledisko by se dalo považovat za zpřesnění získaných údajů o uchazeči pohledem z minulosti, přes současnost i do hypotetické budoucnosti. Uvedený přístup je založen na paradigmatu, že se lidé chovají v průběhu života převážně konzistentně, a proto pokud se člověk zachoval v minulosti při plnění pracovního úkolu určitým způsobem, bude se podobně chovat i v budoucnosti. Toto lze sledovat například behaviorálním rozhovorem. Autor však poukazuje na hranice tohoto nahlížení, protože uchazeč svoje minulé zkušenosti interpretuje určitým způsobem, který odpovídá jeho osobnosti, a může dojít k nevědomé stylizaci nebo k přepsání událostí v minulosti do podoby odpovídající současnému nastavení.

#### 1. Netestové metody

Pozorování patří vedle rozhovorů, anamnézy a analýzy spontánních produktů k hlavním netestovým metodám. Rozlišujeme „volné pozorování“ a „pozorování záměrné“ (Svoboda et al., 2013, s. 63). Při volném pozorování nechá hodnotitel na sebe hodnoceného působit a všímá si významných a nápadných rysů, projevů nebo situací. Projevy nejsou bezprostředně hodnoceny, ale jsou zaznamenávány pro další analýzu. Důležitou proměnnou je zde osobnost pozorovatele, jeho zkušenosti, schopnost práce sama se sebou nebo aktuální koncentrace pozornosti. Mezi klasické chyby vnímání patří vedle nesoustředěnosti také haló efekt, efekt autoprojekce, prvního dojmu či efekt nadměrného kontrastu. Dalšími chybami při pozorování jsou stereotyp a předsudky (Gruber et al., 2016).

Rozhovor je velmi náročnou diagnostickou metodou, která vyžaduje na straně hodnotitele řadu zkušeností a dovedností. V manažerské pozici se v různých situacích využívají

všechny varianty rozhovoru – strukturovaný, polostrukturovaný i volný (Koubek, 2015). Může se jednat buď o rozhovor přímý, zkoumající obsah výpovědi, nebo rozhovor nepřímý, jehož cílem je zkoumat neobsahovou složku (Gruber et al. 2016). Za velmi účinný je považovaný behaviorální rozhovor, který může odhalit, nakolik jsou zkušenosti hodnoceného uchazeče skutečně podloženy praxí.

Anamnéza je významnou klinickou metodou používanou k poznání osobnosti. Z hlediska klinické praxe rozlišujeme auto anamnézu neboli subjektivní výpověď hodnoceného a objektivní anamnézu, kdy výpověď podávají jiné osoby (Svoboda et al., 2013). V rámci výběru zaměstnanců má anamnéza význam pro zachycení důvodů pro výběr povolání, spokojenosti ve zvolené profesi, trendů změn v pracovních rolích a zaměstnavatelů, profesního směřování do budoucna, typů konfliktů na pracovištích apod. Zdrojem pro pracovní anamnézu mohou být také reference od bývalých kolegů. Analýzou spontánních produktů jsou v pracovním prostředí například odborné studie, články, publikace nebo prezentace zaměstnance či uchazeče.

## 2. Testové metody

Testové metody využívají standardizované postupy a nástroje. Jejich prostřednictvím zjišťujeme jednu nebo více od sebe oddělitelných charakteristik osobnosti. Testové metody jsou nejširší psychodiagnostickou skupinou metod využívanou v pracovním prostředí. Testy poskytují exaktní výstupy v podobě číselných hodnot či skóre, a umožňují srovnání jedinců mezi sebou a s normami v populaci. Patří sem dvě velké skupiny testových metod: osobnostní dotazníky a výkonové testy.

Osobnostní dotazníky jsou psychodiagnostické metody založené na subjektivní výpovědi hodnocené osoby a vypovídají o „*vlastnostech, citech, postojích, názorech, zájmech, způsobu reagování v nejrůznějších situacích atd.*“ (Svoboda et al., 2013, s. 317). Jde o nepřímé posuzování, kdy uchazeč zaujímá stanovisko k soustavě otázek či tvrzení a vybírá na škále tu nejméně výstižnější odpověď. Dotazníky vycházejí z introspekce a z vnitřních poznatků hodnoceného. Výhodou dotazníků je snadná a rychlá administrace. Určitou nevýhodou dotazníků je sociální desirabilita, tzn. možnost záměrného zkreslení výsledků – hodnocená osoba se může záměrně stylizovat, nadhodnocovat (Assessment Systems, 2020).

Výkonové testy neboli testy kognitivních schopností jsou diagnostikou různých dovedností a znalostí. Pomocí těchto testů lze zjistit například inteligenci, logické nebo matematické schopnosti, pozornost, verbální schopnosti, jazykové dovednosti. Patří k nejstarším diagnostickým metodám v psychologii, proto jsou také nejvíce propracovány a ověřeny v praxi. Odpovědi jsou většinou hodnoceny na škálách, či číselnou hodnotou. Výsledky nejsou záměrně ovlivnitelné testovanou osobou. Jsou zde správné a špatné odpovědi. Pro tyto typy testů jsou vytvořeny normy, které umožňují srovnání výsledků jednotlivce s průměrným zastoupením v populaci (Svoboda et al., 2013). Jejich využití je často pro specifické profese, například přístrojová diagnostika v dopravní psychologii. Nejrozšířenější z této skupiny jsou testy obecné inteligence, které se dlouhodobě ukazují jako dobrý prediktor například u manažerských pozic (Ree & Earles, 1992).

## Vybrané psychodiagnostické nástroje

Text nabízí přehled vybraných metod využívaných ve firemním prostředí. Není absolutním výčtem možností na trhu, ale ukazuje příklady z výše uvedených kategorií. Důraz je kladen zejména na osobnostní dotazníky. Výběr metod je následně doplněn analýzou poskytovatelů diagnostických metod v podkapitole s názvem Analýza trhu poskytovatelů psychodiagnostických nástrojů.

### 1. Behaviorální rozhovor

Využití behaviorálního rozhovoru (též kompetenční rozhovor, *BEI – Behavioral Event Interview*) je zejména v rámci výběru zaměstnanců (Macan, 2009). Účelem výběrového rozhovoru je při diskusi tváří v tvář získat takové informace, které umožní provést závěrečné rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího uchazeče (Armstrong & Taylor, 2015). Rozhovor patří k základní formě sociální interakce a jak Hroník (2007, s. 306) uvádí, při rozhovoru „nelze nekomunikovat, nijak se netvářit, není možno neovlivňovat, neprožívat a není možné nezkreslovat vnímané“.

Behaviorální rozhovor je rozhovor polostrukturovaný, který se opírá o okruhy témat dále rozvíjené dle aktuální situace a podnětů. Behaviorální rozhovor je zaměřený na chování uchazeče a od klasického výběrového rozhovoru se liší způsobem kladení otázek. Je třeba odlišit otázky hypotetické, ve smyslu, jak by se uchazeč pravděpodobně choval v nějaké situaci, které ukazují na jiné osobnostní charakteristiky – pohotovost, schopnost reagovat ve stresu, kreativitu. Naproti tomu behaviorální otázky vybízejí k popisu minulého chování v konkrétní situaci. Dotazovaný má tak menší prostor pro stylizaci a promýšlení variant (Kociánová, 2010, s. 108). Behaviorální rozhovor je považován za nejúčinnější formu výběrového rozhovoru, ve kterém se tazatel nespokojí s konstatováním uchazeče, ale chce danou skutečnost doložit příkladem. Dle Kociánové (2010) způsob výpovědi o minulých událostech odkrývá chování uchazeče a tím poskytuje behaviorální důkazy o tom, jak jednal. Samotný výběr situace vypovídá o zkoumané kompetenci, o schopnosti stanovit si priority, rozdělit úkol na menší celky, delegovat, navrhnout řešení a plánovat. Behaviorální rozhovor vyžaduje od hodnotitele zkušenosti, protože musí zvládnout souběžně více činností. Je třeba reagovat na to, co uchazeč říká a formulovat následně otázky, kterými udává směr rozhovoru. K jejich strukturaci je často využíván postup STAR (*Situation, Task, Action, Result*), který reflektuje aspekty žádoucí propátrat v uchazečem popisované situaci (Paterová, 2008). Zároveň je nutné si dělat důkladné poznámky nezbytné pro pozdější vyhodnocení a rozhodnutí. Mnoho firem nabízí manažerům i personalistům možnost osvojení si metody behaviorálního rozhovoru (např. Gradua, 2022).

### 2. Hoganův osobnostní dotazník (HPI)

Hoganův osobnostní dotazník patří ke známějším metodám této kategorie (Wagnerová, 2011). Byl vyvinutý pro oblast personální psychodiagnostiky a měří, jaký je typický přístup člověka k práci a k interakci s ostatními lidmi, jaké jsou jeho silné stránky, na které se může spolehnout při svém výkonu, identifikuje rizikové tendence osobnosti a odchylky v chování jedince.

Měří sedm základních charakteristik: stabilitu, sebeprosazení se, sociabilitu, kooperativnost, systematicčnost, zvědavost a učení. Výstupem dotazníku jsou informace, které identifikují, jak bude jedinec pravděpodobně jednat v různých situacích, uvádí silné a rozvojové stránky, přináší návrhy pro kariérní rozvoj, hodnotí vhodnost uchazeče pro danou pozici, a navíc poskytují doporučení pro vedení výběrového rozhovoru. Díky němu lze predikovat výkon, což také může pomoci snížit fluktuaci zaměstnanců. Dotazník disponuje normami pro pracující dospělé, pro cca 200 profesí (Manual Hogan, 2021). Jsou k dispozici ve více jazykových variantách s výsledky měřenými podle mezinárodních nebo místních národních norem. Výsledky dotazníku jsou generovány automaticky a jsou k dispozici ihned po dokončení online administrace (Assessment Systems, 2020).

### 3. Myers–Briggs Type Indicator (MBTI)

Osobnostní typologie *Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)* je zařazena do výběru osobnostních dotazníků jako příklad metody, která je všeobecně známá a dostupná. Typologie osobnosti vychází z Jungova pojetí osobnosti (Čákr, 2009). MBTI hodnotí osobnost člověka na základě čtyřech základních dimenzí: Extraverze (E) – Introverze (I), Intuice (I) – Smysly (S), Myšlení (T) – Cítění (F), Usuzování (P) – Vnímání (J). Kombinací všech čtyřech dimenzí vzniká šestnáct možných osobnostních typů.

Urbánek (2010) uvádí, že v roce 2002 využívalo metodu 11 % manažerských psychologů. Největší obtíže s využitím této metody v diagnostice osobnosti spočívají v kategorizování respondentů do 16 typů. Rozložení hodnot v populaci je spíše normální než bimodální a zařazování respondentů do jednotlivých typů vede nutně ke zkreslení a nepřesnostem (Pittenger, 1993).

Dle Míkové (2018) je třeba brát výsledky tohoto dotazníku pouze jako pracovní hypotézu, kterou je nutné ověřit. I přes oblibu této typologie je širší využití limitováno tím, že chybí validace a test nebyl standardizován s využitím norem pro českou populaci. Typologie MBTI je dobře uchopitelná a využitelná pro manažery v jejich personální práci, například pro workshopy a skupinovou práci, není však vhodná pro výběr zaměstnanců.

### 4. Dotazník Big Five (NEO)

Big Five vychází z faktorové analýzy a definuje dimenze osobnosti, které umožňují popsat individuální rozdíly mezi osobnostmi (Hřebíčková, 2011). Osobnostní dimenze jsou zde definovány takto: O – *Openness to Experience* (otevřenost vůči zkušenosti, intelekt); C – *Conscientiousness* (svědomitost); E – *Extraversion* (extraverze); A – *Agreeableness* (přívětivost); N – *Neuroticism* (neuroticismus, emocionální stabilita). Pro snadnou zapamatovatelnost se uvádí zkratka OCEAN (Svoboda et al., 2013). V českém prostředí je tento test známý jako *NEO pětifaktorový osobností inventář* (Hřebíčková, 2011). Výhodou modelu Big Five je zejména to, že se jedná o dobře prozkoumaný model osobnosti s dlouhou historií. Výzkumy ukazují, že je tento model kulturně nezávislý, dostatečně validní a reliabilní. Jeho výstupy jsou snadno srozumitelné a využitelné. V rámci personální práce však mohou být výše uvedené dimenze hůře propojitelné na konkrétní kompetence a pracovní chování.



## 5. Belbin e-interplace

Belbinův dotazník patří k profilovým specificky zaměřeným dotazníkům a zabývá se týmovými rolemi a skupinovou dynamikou. Jeho využití je nejčastější právě při sestavování týmů a pracovních skupin a práce s nimi.

Belbin (2021) uvádí, že nejčastější nedostatky výkonu týmů jsou dva – špatně sestavené týmy nebo jejich řízení. Porozumění rolím umožňuje, aby nositel dané role chápal svůj potenciaální přínos pro splnění cílů. Základních týmových rolí je podle Belbina devět, jsou definovány takto: vyhledavač, myslitel, kontrolor, realizátor, dotahovač, týmový hráč, formovač, koordinátor, specialista (TCC, 2020).

Metoda je založená na empirických pozorováních, chybí však standardizace. K dispozici je i oficiální česká verze. Dotazník je založen na preferencích a rozdělen do několika segmentů a úkolem respondenta je rozdělit mezi skupiny tvrzení určitý počet bodů. Ačkoliv se jedná o velmi známou metodu, Belbinův dotazník může být vhodný pro identifikaci a diskuzi rolí v rámci týmu, není však vhodný jako samostatná psychodiagnostická metoda pro výběr nových zaměstnanců.

## 6. Dotazník motivace výkonu (LMI)

Dotazník motivace k výkonu neboli výkonové motivace je osobnostní dotazník určený k měření motivace k výkonu v pracovním prostředí (Svoboda et al., 2013). Ukazuje se, že motivace je spolu s kognitivními schopnostmi považována za relevantní prediktor úspěchu v dané pracovní roli.

Dotazník *LMI* obsahuje 17 škál, přičemž každá dimenze je charakterizována specifickými adjektivy: vytrvalost, dominance, angažovanost, důraz na úspěch, flexibilita, flow, nebojácnost, internalita, kompenzační úsilí, hrdost na výkon, ochota učit se, preference obtížnosti, samostatnost, sebekontrola, orientace na status, soutěživost, cílevědomost (Hogrefe, 2022).

Nevýhodou dotazníku je, že ačkoliv je metoda určená pro oblast personalistiky, velká část normalizačních vzorků je z populace studentů středních škol, proto sami autoři doporučují tuto metodu použít v personální praxi pouze jako doplněk k jiným metodám a nedoporučují ji pro výběrová řízení (Sedláková, 2017).

## 7. Bochumský osobnostní dotazník (BIP)

Bochumský osobnostní dotazník – inventář profesních charakteristik osobnosti (*BIP*) je diagnostická metoda navržená pro sebezposouzení relevantních pracovních charakteristik. Je čistě empirickou metodou, nevychází z žádných teorií osobnosti (Kuba, 2014).

Bochumský dotazník je vhodný pro širší spektrum využití od absolventů středních škol, přes vysokoškolské studenty až po zaměstnance, kteří uvažují o změnách ve svém profesním zaměření. Sestává se ze čtyř skupin osobnostních předpokladů, výstupem je celkem 14 dimenzí. Zahrnuje profesní orientaci (tři dimenze), pracovní chování (tři dimenze), sociální kompetence (pět dimenzí) a psychickou konstituci (tři dimenze) (Hogrefe, 2022).

Bochumský dotazník má k dispozici tři různé sady norem – německé pro studenty, pro zaměstnané, pro muže i ženy. Dále existuje i česká norma, vydaná 2008–2010, která obsahuje normy pro respondenty ve středním i vrcholovém managementu. Hodnocený odpovídá na jednotlivé výroky prostřednictvím šestistupňové škály – od „zcela souhlasí“ po „vůbec nesouhlasí“ (Kuba, 2014).

### **Kvalitativní šetření: využívání psychodiagnostických nástrojů v personální praxi**

Cílem přehledového šetření bylo zjistit, jaké konkrétní oblasti využití psychodiagnostických metod a témat s nimi spojených jsou pro manažery přínosné, tzn. jaké informace z této oblasti by pro ně byly užitečné. Záměrem zkoumání bylo nahlédnout na oblast psychodiagnostiky z pohledu manažera a manažerské role. S ohledem na cíl šetření se nejednalo o empirický výzkum v pravém slova smyslu. Pro získání informací byla zvolena metoda polostrukturovaných rozhovorů s pěti zkušenými manažery. Hlavními sledovanými oblastmi rozhovorů byly: typy psychodiagnostických nástrojů využívaných v rámci výběrového řízení, proces testování a váha výsledků psychodiagnostických nástrojů v procesu výběru. Byla provedena obsahová analýza rozhovorů a informace byly následně využity při formulaci doporučení (kapitola Doporučení pro využití psychodiagnostiky v manažerské praxi), které jsou v podstatě hlavním výstupem šetření.

V úvodu rozhovoru bylo krátce vyjasněno, co je myšleno psychodiagnostickými metodami. Rozhovor trval přibližně 50 minut a informace byly zaznamenány formou písemných poznámek.

Níže jsou zjištění z rozhovorů doplněna o ukázky poskytovatelů psychodiagnostických metod v personální oblasti. Výstupem tak není kompletní a vyčerpávající přehled, ale vzhled do pracovní psychodiagnostiky skrze zkušenosti z manažerské praxe.

#### **Zkušenosti manažerů s psychodiagnostickými nástroji**

Z rozhovorů s vybranými manažery vyplývá, že se všichni dotazovaní již s psychodiagnostickými nástroji setkali, všichni respondenti prošli testy či dotazníky při vstupu do manažerských pozic.

Pojem psychodiagnostika není vnímán v celé šíři, která by odpovídala současným možnostem jejího využití. Pod pojmem diagnostika si všichni dotazovaní shodně představují psychodiagnostické testy či dotazníky, zpracovávané buď ve formě tužka/papír nebo administrované online.

V současnosti psychodiagnostiku vnímají jako běžnou součást manažerské personální práce. Pokud jsou psychodiagnostické dotazníky využívány, pak téměř výhradně v rámci procesu výběru, ojediněle v rámci rozvoje. Zde mají své místo u manažerských pozic a pozic specialistů. U „nižších“ pozic, například operátorů, nejsou z finančních důvodů využívány vůbec.

Většinu respondentů překvapilo, že výběrový rozhovor je svébytnou diagnostickou metodou. Ačkoliv je výběrový rozhovor součástí každého výběrového řízení, není považován za psychodiagnostiku. Totéž platí také pro pozorování.

Na účinnost psychodiagnostických metod mají respondenti rozdílný názor, někteří respondenti využívají psychodiagnostické metody pravidelně jako nedílnou součást výběru a výstupy z nich mají velký vliv na konečné rozhodnutí. Není to však pravidlo a v některých společnostech nejsou spatřovány ve využití psychodiagnostiky zvláštní benefity.

### **Analýza trhu poskytovatelů psychodiagnostických nástrojů**

Nabídka psychodiagnostických metod pro personální praxi není zcela přehledná a obtížně se v ní orientuje. Poskytovatelé psychodiagnostických metod nejsou sdruženi v profesní organizaci, která zastrešuje kvalitu a poskytuje normy. Některé společnosti vydávající diagnostické nástroje spolupracují s *Českomoravskou psychologickou společností (ČMPS)*. Bližší zacílení na psychologii v pracovním prostředí má Česká asociace psychologů práce a organizace (ČAPPO). Webové stránky společnosti mohou být vhodným zdrojem informací. *Asociace poskytovatelů personálních služeb (APPS)* sdružuje 26 největších agentur práce a personálně-poradenských. Zajímavým zdrojem informací je časopis *Testforum*, který se věnuje psychodiagnostickým metodám v českém jazyce a shromažďuje kvalitní recenze. Postupně tak vzniká ucelená databáze s jednotnou strukturou, která v Česku doposud chyběla (Urbánek, 2010).

Velkým vydavatelem psychodiagnostických testů je německá společnost *Hogrefe – Testcentrum*, která vydala kolem 2000 metod. Z analýzy trhu poskytovatelů psychodiagnostických metod vyplývá, že je náročné najít relevantní informace, a především si získané informace dát do celkového kontextu. Nabídka psychodiagnostických metod by se dala popsat jako škála, na které jsou na jedné straně standardizované a finančně náročné psychodiagnostické metody opírající se o uznávané psychologické teorie a na opačném konci spektra se pohybují nejrůznější dotazníky, většinou volně šiřitelné po internetu.

Vzhledem k výše uvedenému tak společnosti nejvíce pracují se specializovanými osobnostními dotazníky a dalšími testy, které poskytuje poradenská společnost (např. *Assessment Systems, TCC online, Behaviora, SHL Talent Assessment* a další) s delší dobou působení na trhu a empiricky ověřenými výsledky v praxi. Tyto nástroje bývají často kritizovány odborníky z oblasti psychologie jako nedostatečně podložené odbornou bází.

### **Doporučení pro využití psychodiagnostiky v manažerské praxi**

Níže uvedená doporučení reflektují fakt, že psychodiagnostické metody jsou ve firemní praxi využívány zejména v procesu výběru zaměstnanců. Informace lze analogicky užít ve vztahu k adaptaci, vzdělání a rozvoji a dalším procesům při práci s lidmi.

Účelem výběrového řízení je získat dostatek relevantních informací, aby bylo možné vybrat nového zaměstnance tak, aby naplňoval požadavky na danou pozici. Samostatnou

kapitolou je v tomto případě stanovení samotných kritérií pro výběr. Teprve na základě parametrů pro výběr lze vybrat konkrétní psychodiagnostické metody, které pomůžou výběrový proces zpřesnit.

V praxi proces probíhá obvykle tak, že poradenská společnost, poskytující psychodiagnostické řešení, na základě pilotního zkoumání vytvoří model přímo na míru dané firmě a dané pozici či pozicím (např. *diagnostika Hogan*, *TCC online* a další). Model se skládá z dílčích faktorů, které se ukazují jako klíčové pro výběr zaměstnanců na danou roli. Takové modely jsou designované pro jednu konkrétní společnost, nicméně jsou v rámci výběru uchazečů na některé pozice do velké míry přenositelné. Proto konzultační společnosti mohou již přicházet s návrhem doporučeného modelu pro určité pozice. V takovém případě je na místě se informovat o detailech empirických šetření, které vedly k vytvoření daného modelu (Smrčková, 2013). Dodavatel by měl být schopen poskytnout data o standardizaci používaných metod a podrobný manuál k administraci, případně k vyhodnocení. Součástí řešení bude také hodnotící zpráva generovaná buď automaticky, nebo připravená odborníkem individuálně pro každého uchazeče.

### Důležitá doporučení pro využití psychodiagnostiky ve firemní praxi:

- Získat relevantní informace o uchazeči můžeme z více zdrojů, mezi nejdůležitější patří profesní životopis, informace získané z rozhovoru s uchazečem, reference a výsledky již zmíněných psychodiagnostických dotazníků. Syntézou jednotlivých informací vzniknou podklady pro kvalifikované rozhodnutí o výsledku výběrového řízení. Psychodiagnostické metody mohou být jednou z podstatných součástí výběru nových zaměstnanců, nemohou být však jediným zdrojem informací.
- Při výběru psychodiagnostických metod je třeba zvážit, pro jak velkou skupinu uchazečů o zaměstnání bude daná metoda využita. Zda se jedná o jednorázové využití nebo zda společnost hledá dlouhodobé řešení, které se stane nedílnou součástí personálních procesů. Základním hlediskem pro výběr metody je identifikace kritérií, jejichž naplnění je pro danou pozici nutné u uchazečů ověřovat. Není vhodné přizpůsobovat kritéria pro výběr zaměstnanců dostupným metodám. V tomto ohledu musí manažer nebo personalista odolat široké nabídce produktů dostupných na trhu a nejprve velmi důkladně zvážit, jaké osobnostní charakteristiky jsou pro výběr zaměstnanců na jednotlivé pozice klíčové (Seitl, 2015).
- Na základě výše uvedeného se rozhodujeme, zda s psychodiagnostikou budeme pracovat kazuisticky či ji využijeme screeningově. Jak uvádí Smrčková (2013), při klasickém kazuistickém využití testů a dotazníků psycholog interpretuje výsledky s cílem získat co nejuplněnější obraz o jedné konkrétní osobě. U tzv. screeningových metod jsou diagnostikovány pouze některé klíčové parametry, které jsou pro danou pozici významné. Toto rozlišení psychodiagnostických metod používá i Seitl (2015), který rozlišuje metody na plnohodnotné a screeningové. Smrčková (2013) dále uvádí, že při screeningových metodách pracujeme s klíčovými předpoklady ukazujícími, jak budou daní uchazeči v konkrétní pracovní

- roli úspěšnější, a s rizikovými faktory, které predikují míru pravděpodobnosti, že budou tito uchazeči na dané pozici jen průměrní.
- Je třeba také vzít v úvahu, že jsou psychodiagnostické metody, které nelze administrovat, pokud nemá hodnotitel odborné psychologické vzdělání či interpretační kurz. V takovém případě je nutné psychodiagnostiku outsourcovat jako celek.
  - Jednotlivé psychodiagnostické metody mají svá specifická využití. Například výkonové testy se využívají více u pozic juniorních, kde není k dispozici vzhledem ke krátké pracovní historii dostatek relevantních informací. Dále se používají pro zefektivnění výběru při administraci většího množství uchazečů. Výkonové testy můžou sloužit také jako vstup do dalšího kola výběrového řízení, například do *Assessment Centra (AC)*. Výkonové testy se využívají také při výběrech manažerů na velmi exponované pozice, kdy třeba zjistit co nejvíce informací.
  - Při výběru zaměstnanců je možné volit mezi jednotlivými metodami nebo kombinacemi metod, přičemž nejdůležitějším kritériem je prediktivní validita vyjadřovaná koeficientem. Hodnota 1,0 tohoto koeficientu vyjadřuje výbornou prediktivní validitu naproti tomu hodnota 0,0 žádnou. Armstrong a Taylor (2015, s. 292) uvádí následující koeficienty prediktivní validity psychodiagnostických metod: *testy inteligence a nestrukturované pohovory* – 0,55; *assessment centra a strukturované pohovory* – 0,53; *testy inteligence* – 0,51; *strukturované pohovory* – 0,51; *nestrukturované pohovory* – 0,3; *hodnocení osobnosti* – 0,37; *assessment centra* – 0,3; *grafologie* – 0,02. Z výše uvedeného vyplývá, že pro získání relevantních dat je nejvýhodnější metody kombinovat. Jako nejúčinnější se jeví kombinace strukturovaného rozhovoru a některého z testů nebo osobnostních dotazníků.

### Interpretace psychodiagnostických výstupů v personální práci

Výsledkem užití psychodiagnostických metod není „pouze suma dat“ (Svoboda et al., 2013, s. 457), ale celkový pohled. Ve výstupech z využitých testů, dotazníků, rozhovorů a dalších psychodiagnostických nástrojů jsou k dispozici dva druhy údajů. Jednak faktické údaje v podobě popisu chování, číselných skóre a kvocientů. Druhým typem údajů je interpretace těchto dat. Teprve spojením všech údajů vznikne celkový pohled na uchazeče.

Pro vyhodnocení konkrétního uchazeče se hodnotitelé vrací zpět k zadání, obvykle posuzují, jak se shodují jednotliví uchazeči o danou pozici s očekáváními, a to zejména z hlediska úrovně zkušeností, dovedností, vzdělání a predikce budoucího pracovního chování v pracovním prostředí. Důležité je vybírat nejvhodnějšího budoucího zaměstnance, nikoliv nejlepšího uchazeče. Výsledkem výběrového řízení je seznam uchazečů dle pořadí vhodnosti na danou pozici. Pořadí v sobě zahrnuje všechny kvalitativní i kvantitativní ukazatele vztažené k zadání. Interpretace dat získaných psychodiagnostickými metodami je stejně důležitá jako data samotná. Při interpretaci dat nehovoříme o tom, co je správně nebo špatně, ale jak uvádí Gruber et al. (2016, s. 101) posuzujeme „co nejlépe přiléhá realitě“. Kritériem je předpokládaná míra úspěšnosti v pracovní roli a přínos pro společnost.

V současnosti se projevuje v psychodiagnostice několik významných trendů. Jak uvádí Seitl (2015), je to zejména posun od negativního vylučujícího hodnocení k hodnocení

pozitivnímu, které můžeme chápat naopak jako potvrzující. Hodnocení se více zaměřuje na to, čím může být uchazeč nebo hodnocený přínosný. Dalším trendem je posun od hodnocení pracovního výkonu k člověku samotnému, jeho motivaci, schopnostem a potenciálu. Při vyhodnocování výsledků psychodiagnostiky se také objevuje posun od interpretace a vysvětlování příčin určitého chování k popisu a nastínění očekávatelných výsledků.

## Shrnutí

Práce s lidmi je zásadní manažerskou činností, je její samotnou podstatou. Výběrové řízení je pak souborem aktivit poskytujících v konečném součtu dostatek relevantních informací k tomu, aby mohlo být rozhodování o výběru nového zaměstnance úspěšné. Informace by měly být co nejobektivnější, co nejvíc oproštěné od subjektivních názorů, předsudků a jiných zkreslujících faktorů. Výběrové řízení by mělo být zároveň natolik spolehlivé, aby zaměstnanec zůstal na dané pracovní pozici dostatečně dlouho a nebylo nutné jej v neúměrně krátké době opakovat.

K tomuto všemu mohou být psychodiagnostické metody vhodnými nástroji, které pomohou detailněji dokreslit osobnost budoucího zaměstnance. Psychodiagnostické testování přináší do manažerské práce často jiný, hlubší úhel pohledu na zaměstnance, jejich osobnostní dispozice a možnosti. Při výběru vhodných metod nástroje přináší validní informace, které lze využít nejen ve výběru, ale napříč dalšími personálními procesy – adaptací, řízením výkonnosti, hodnocením, vzděláváním a rozvojem, kariérním plánováním. Při celistvějším využití výstupů psychodiagnostických dotazníků se vyvažuje jejich finanční nákladnost. Jejich zařazení do portfolia personálních metod se stává pro firmu i manažera přínosným.

## Reference

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing.
- Assessment systems. (2020). <https://cz.asystems.as/vyber/osobnostni-psychodiagnostika/>
- Bedrnová, E., Jarošová, E., & Nový, I. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Management Press.
- Belbin, M. (2021). *The Nine Belbin Team Roles*. <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles>
- Čákr, M. (2009). *Typologie osobnosti pro manažery: Manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. Management Press.
- Gradua. (2022). *Behaviorální interview – aktuální trend ve vedení pohovorů*. <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/řízení-lidských-zdroju/behavioralni-interview---aktualni-trend-ve-vedeni-pohovoru.html>
- Gruber, J., Kyrianová, H., & Fonville, A. (2016). *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Grada Publishing.
- Hogrefe. (2022). *Metody*. [https://hogrefe.cz/metody?\\_gl=1\\*18n3lzi\\*\\_ga\\*NzcyODQwMzU2LjE2MzQ1N1TUxNDA\\*\\_ga\\_GVZ9XDRL20\\*MTYzNDUINTE0MC4xLjAuMTYzNDUINTE0MC4w](https://hogrefe.cz/metody?_gl=1*18n3lzi*_ga*NzcyODQwMzU2LjE2MzQ1N1TUxNDA*_ga_GVZ9XDRL20*MTYzNDUINTE0MC4xLjAuMTYzNDUINTE0MC4w)
- Hroník, F. (2007). *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Motiv Press.
- Hřebíčková, M. (2011). *Pětifaktorový model v psychologii osobnosti: přístupy, diagnostika, uplatnění*. Grada Publishing.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing.

- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Management Press.
- Koubek, L. (2013). *Psychologie v řízení lidských zdrojů*. MuniPress.
- Kuba, J. (2014). Bochumský osobností dotazník – Recenze metody. *TESTFÓRUM*, (4), 27–30. <https://doi.org/10.5817/TF2014-4-25>
- Kuba, J. (2021, 28. dubna). *Co je to psychodiagnostika? A proč se jí nebát?* [Video]. <https://www.youtube.com/watch?v=9cf2Qv963SI&t=311s>
- Macan, T. (2009). The employment interview: A review of current studies and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 19(3), 203–218. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.006>
- Manual Hogan (2021). *Hogan*. <https://cz.asystems.as/sluzby-produkty/hogan/>
- Miková, Š. (2018). *Nejsou stejné: jak díky Teorii typů porozumět dětem i sami sobě*. Mea Gnosis.
- Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie* (3rd Ed.). Grada Publishing.
- Paterová, I. (2008). Behaviorální neboli kompetenční pohovor a metoda STAR. *Human Resource Management*, (14), 1–4.
- Pittenger, D. J. (1993). Measuring the MBTI... and coming up short. *Journal of Career Planning and Employment*, 54(1), 48–52.
- Ree, M. J., & Earles, J. A. (1992). Intelligence is the best predictor of job performance. *Current directions in psychological science*, 1(3), 86–89. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10768746>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.004>
- Sedláková, J., & Knapová, L. (2017). Dotazník motivace k výkonu – Recenze metody. *TESTFÓRUM*, (8), 19–24. <https://is.muni.cz/publication/1377000/cs/Dotaznik-motivace-k-vykonu-LMI-recenze-metody/Sedlakova-Knapova>
- Seitl, M. (2015). *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Univerzita Palackého v Olomouci.
- Smrčková, L. (2013, 31. května). *Online diagnostika dává odpovědi i manažerům orientovaným na výsledky*. Ekonom. <https://ekonom.cz/c1-59972740-online-diagnostika-dava-odpovedi-i-manazerum-orientovanym-na-vysledky>
- Svoboda, M., Humpolíček, P., & Šnorek, V. (2013). *Psychodiagnostika dospělých*. Portál.
- TCC. (2021). *Týmové role*. <https://www.tcconline.cz/dotazniky-testy/tymove-role/>
- Urbánek, T. (2010). Nejpoužívanější psychodiagnostické metody v České republice. *TESTFÓRUM*, 1(1), 6–9. <https://doi.org/10.5817/TF2010-1-3>
- Urbánek, T., Denglerová, D., & Širůček, J. (2011). *Psychometrika: měření v psychologii*. Portál.
- Vaculík, M. (2010). *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. NC Publishing, a. s.
- Wagnerová, I. (2011). *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Grada Publishing.

Korespondenční autorka: Barbora Pánková, Katedra pedagogické psychologie, Pedagogická fakulta, Univerzita Karlova, Magdalény Rettigové 4, 116 39 Praha, Česká republika; Centrum humanitních věd, NEWTON University, 5. května 1640/65, 140 00. Praha, Česká republika. Email: [barbora.pankova@newton.university](mailto:barbora.pankova@newton.university)

Pánková, B., Benda, O., & Golcová, S. (2022). Využití psychodiagnostických metod v manažerské práci. *Psychologie a její kontexty*, 13 (1), 2022, 17–31. <https://doi.org/10.15452/PsYX.2022.13.0002>