



**Masarykova univerzita**  
**Filozofická fakulta**  
**Psychologický ústav**



---

**ANALÝZA AKTUÁLNÍHO STAVU**  
**PSYCHODIAGNOSTIKY**  
**V PRACOVNÍ PSYCHOLOGII**

Diplomová práce

**Michaela Mňuková**

Vedoucí práce: prof. PhDr. Mojmír Svoboda, CSc.

Brno 2016

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a jiné prameny, které jsem použila.

V Brně \_\_ . \_\_ . 2016

Michaela Mňuková

## **Poděkování**

V první řadě převelice děkuji prof. PhDr. Mojmiru Svobodovi, CSc. za to, že mi byl zkušeným průvodcem během dlouhé cesty, kterou tato práce uzavírá. V těsném závěsu následuje poděkování mým rodičům, Mileně a Jiřímu, kteří mi umožnili celou cestu nejenom započít a absolvovat, ale také si ji prodloužit a nabýt cenné zkušenosti v zahraničí. Děkuji vám oběma za vaši vstřícnost a trpělivost. Děkuji Davidovi, který mi pomáhal hledat motivaci, když polevila, rozesmál mě, když jsem k úsměvu měla daleko a poradil pokaždé, když se mi nedařilo zformulovat větu nebo naformátovat tabulku.

Můj dík patří i každému jednomu z respondentů, kteří věnovali svůj drahocenný čas a umožnili samotný vznik celé této studie. Mají můj vděk nejen za minuty strávené vyplňováním, ale i za milá a povzbudivá slova a vyjádřený zájem o výsledky této práce, což mi nejednou dodalo energii a odhodlání.

# Obsah

Seznam použitých zkratek .....	7
Úvod.....	8
Teoretická část .....	9
1 Pracovní psychologie.....	9
1.1 Pozice pracovního psychologa.....	11
1.2 Výběrové řízení – recruitment .....	12
1.3 Rozvoj, učení a trénink zaměstnanců – development.....	15
1.4 Řízené propouštění zaměstnanců – outplacement .....	17
1.5 Kariérní a profesní poradenství.....	17
1.6 Nástroje pracovní psychologie.....	18
2 Psychodiagnostika .....	21
2.1 Psychodiagnostické testování v pracovní psychologii.....	24
2.2 Individuální rozdíly v pracovním chování .....	25
2.2.1 Výkonové schopnosti a pracovní chování .....	26
2.2.2 Osobnost a pracovní chování .....	27
2.3 Kritika užívání psychodiagnostiky ve výběru zaměstnanců.....	27
2.4 Psychometricky kvalitní psychodiagnostický test .....	28
3 Monitoring psychodiagnostických testů z roku 2004 (Svoboda a kol.) .....	31
Praktická část .....	34
4 Metodologické otázky .....	34
4.1 Cíle.....	34
4.2 Výzkumný design .....	34
4.3 Nástroje.....	35
4.4 Sběr dat .....	35
5 Soubor respondentů .....	36

6	Analýza dat .....	40
6.1	Kvantitativní zpracování .....	40
6.2	Kvalitativní zpracování .....	40
7	Výsledky .....	41
7.1	Využití psychodiagnostických testů .....	41
7.2	Využití dalších nástrojů .....	42
7.3	Využití konkrétních psychodiagnostických testů .....	43
7.3.1	Výkonové testy .....	45
7.3.2	Testy osobnosti .....	47
7.3.3	Kombinované testy a skupiny testů .....	51
7.4	Nepoužívané metody .....	51
7.5	Absence v českém prostředí .....	53
8	Interpretace výsledků a srovnání s předchozí studií .....	54
8.1	Práce s psychodiagnostickými testy .....	54
8.2	Nejpoužívanější výkonové testy .....	54
8.2.1	Psychometrické vlastnosti tří nejpoužívanějších výkonnostních testů .....	55
8.3	Nejpoužívanější osobnostní testy .....	56
8.3.1	Psychometrické vlastnosti tří nejpoužívanějších osobnostních testů .....	57
8.4	Komentované nedostatky .....	58
9	Diskuse .....	61
9.1	Shrnutí výsledků .....	61
9.2	Etické aspekty .....	62
9.3	Limity studie .....	62
9.4	Možné aplikace získaných poznatků a návrhy pro navazující výzkum .....	63
	Závěr .....	65
	Seznam citovaných zdrojů .....	67
	Seznam obrázků .....	73

Seznam tabulek .....	74
Seznam grafů .....	75
Přílohy.....	76

## Seznam použitých zkratek<sup>1</sup>

AC	Assessment centrum
DC	Development centrum
FF	Filozofická fakulta
FSS	Fakulta sociálních studií
GB	Great Britain/Spojené království Velké Británie a Severního Irska
GMA	General Mental Ability/Obecné mentální schopnosti
HR	Human Resources/Personální oddělení či lidské zdroje
MU	Masarykova univerzita v Brně
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PC	Počítač, počítačové
UK	Karlova univerzita v Praze
UPOL	Univerzita Palackého v Olomouci

---

<sup>1</sup> Vynechány jsou zkratky uvedených psychodiagnostických testů, které jsou k nahlédnutí jako Příloha 1.

## Úvod

Psychodiagnostika je oblast, která je využívána ve všech psychologických oborech. V některých méně a v některých více. Obory jako například klinická psychologie se bez ní neobejdou a využívají ji téměř denně. Naopak pracovní psychologie, která je středem zájmu této práce, by se bez ní v některých případech možná dokázala obejít. Záleží to mimo jiné na vymezení pojmu „pracovní psycholog“. Bývá jím totiž často označován absolvent psychologie, jenž se rozhodl pro kariéru personalisty, čímž mohla v určitých případech psychologie z jeho pracovní náplně úplně vymizet. Má to ale i své výhody, protože je-li potřeba při výběrovém řízení psychodiagnostiku využít, má zaměstnavatel k dispozici osobu k tomuto požadavku kompetentní (má-li k tomu k dispozici i příslušné materiály). Jak je tomu ale v praxi?

Tato práce nabízí nahlédnutí do psychodiagnostických testů v kontextu právě pracovní psychologie, respektive do jejich využívání pracovními psychology. Hlavní otázkou, na kterou se pokusíme odpovědět, je, které psychodiagnostické testy pracovní psychologové ve svojí praxi používají. Ale důležité je také zjistit, zda jsou vůbec v této oblasti testy využívány a jaké k nim mají psychologové připomínky.

Již zmíněná výběrová řízení nejsou jedinou pracovní náplní těchto psychologů, zabývají se i rozvojem zaměstnanců, jejich řízeným propouštěním, neboli outplacementem anebo kariérním poradenstvím. Každá z jejich činností může být zařazena alespoň pod jednu z těchto podoblastí. Pokud se nad tímto bodem na chvíli pozastavíme, zjistíme, že lze práci s psychodiagnostickými testy zařadit pod každou z nich. Tato práce dává odpověď také na to, zda je tomu tak aktuálně i ve skutečnosti, či nikoli.

V roce 2004 byl Svobodou a kol. proveden monitoring metod napříč celou psychologickou oblastí. Pracovní, nebo v této původní práci označovaní manažerští psychologové tvořili 14,6 % celého souboru ( $n = 46$ ). Změnily se jimi preferované metody za uplynulých 12 let? Objevily se nové metody, které mohou v praxi využívat? Vyhovuje pracovním psychologům situace v české psychodiagnostice? Existuje aktuálně nějaká potřeba vývoje nebo například restandardizace některé konkrétní metody? Na některé tyto otázky může tato práce dát odpovědi.



## **Teoretická část**

Co je to vlastně práce? Energie, která je vynakládána za účelem dosáhnutí nějakého cíle. Jako taková tu za předpokladu správnosti této definice byla práce v podstatě již od Velkého třesku. Lidská rasa se tedy, dá se říci, propracovala či vypracovala až do své současné podoby, se všemi jejími klady i zápory. Pracovaly (a stále pracují) jednotlivé molekuly a atomy. Když se na světě objevil první jednobuněčný organismus, práce už byla dávno přirozenou součástí celého vesmírného koloběhu. S vývojem mnohobuněčných organismů se podstata práce začala měnit. Pro původní jednobuněčné organismy se jednalo o velice jednoduchou pracovní náplň – syntetizovat dostatek materiálů na to, aby přežily. Jenže to už těm mnohobuněčným samo o sobě nestačilo. Potřebovaly vyvinout mnohem komplexnější a diferencovanější funkce a činnosti. A jak se postupně vyvíjel mozek a jeho nadřazenost nad všemi dalšími buněčnými strukturami, lidoopi, a následně i lidé, začali využívat mnohem komplikovanější sekvence pracovních činností, aby dosáhli svého cíle. Ale práce – jako koncept – zde byla již dlouho předtím (Anderson a kol., 2001).

### **1 Pracovní psychologie**

Původní označení oboru, kterému se v této kapitole budeme věnovat, pocházející ze Spojeného království a Spojených států, je industriální psychologie. Novějším pojmenováním stejné oblasti pocházejícím z USA je organizační psychologie. V GB se nověji používá termín pracovní psychologie. V pevninské Evropě je nejčastěji používáno označení psychologie práce a organizace. Některé podoblasti tohoto oboru používají ještě názvy jako například psychologie povolání, manažerská psychologie či personální psychologie. I když se zdá, že v názvosloví je velký zmatek, podle Arnolda a kol. (2005) se jedná o různá pojmenování jedné a té samé oblasti. Oproti tomu Truxillo, Bauer a Erdogan (2015) jednotlivé pojmy rozlišují. Jako industriální psychologii označují zaměření na ty procesy na pracovišti, které se řídí psychologickými principy a poznatky (například analýzy pracovních pozic, výběr zaměstnanců, zvyšování výkonu nebo trénink). Organizační psychologie se na rozdíl od industriální podle nich zaměřuje na lidštější stránku celé problematiky (například motivaci, spokojenost, pozici jedince v týmu, vedení lidí nebo tzv. work-life balance, novější pojem zahrnující vyváženost života pracovního a soukromého). V této práci je pro svou stručnost a obecnost používáno označení pracovní psychologie.

Pracovní psychologie se řadí mezi aplikované vědní disciplíny. To znamená, že výsledky vědeckých zjištění a na jejich základě vytvořené psychologické teorie jsou následně využívány ve víceméně reálném nastavení – v tomto případě v pracovní oblasti. Jedná se o multidisciplinární obor, který čerpá poznatky nejen z psychologie, ale také například z ekonomie, administrativy, obchodu, komunikace či sociologie (Smither, 1998). K tomu se navíc do šířky rozmáhá i v samotné psychologické oblasti, například svým zaměřením na motivaci a osobnostní rysy (psychologie osobnosti), na rozhodování (obecná psychologie), na komunikaci, vedení lidí a skupinové procesy (sociální psychologie) nebo na stres (psychologie zdraví) (Truxillo, Bauer a Erdogan, 2015).

Tento obor se zabývá studiem nejen osob v pracovním prostředí, ale zároveň také samotných organizací, které dané pracovní prostředí spoluvytvářejí. Pracovní psychologové vyvíjejí psychologické teorie a aplikují psychologické metody do problematik, které jsou důležité pro obchodní společnosti i obchod jako takový, s cílem prosazovat a podporovat pochopení jednotlivců, skupin a celé organizační efektivity. Zajímají se, mimo jiné, také o well-being a spokojenost pracujících lidí (Woods a West, 2010).

Pracovní psychologie je, jak již bylo zmíněno, obor, který působí horizontálním i vertikálním. Hlavní oblasti, ve kterých se pracovní psychologie uplatňuje, by podle autorů výše uvedené definice bylo možné vymezit následovně:

- organizační chování,
- individuální rozdíly v práci,
- postoje k práci,
- pracovní motivace a spokojenost,
- personální výběr,
- měření pracovního výkonu,
- učení, trénink a rozvoj,
- kariéra a zaměstnanecké chování,
- zdraví, well-being a bezpečnost práce,
- pracovní týmy a skupiny,
- vedení a management,
- organizační rozvoj a změna,
- organizační kultura, strategie a design,
- pracovně-právní vztahy a zaměstnanecké právo (Woods a West, 2010).

Pracovní psychologie nabývá čím dál větší oblibě, možná víc, než jakýkoli další obor, protože její poznatky mohou mít pozitivní vliv na životy lidí, jelikož práce tvoří třetinu typického pracovního dne pracujícího člověka (viz Tabulka 1). Z toho vyplývá, že lidé, kteří povedou spokojený pracovní život, by, v optimálním případě, měli mít pocit celkově kvalitního života (Aamodt, 2010). Truxillo, Bauer a Erdogan (2015) se ptají, zda by vzhledem k tomuto faktu nebylo dobré dopodrobna porozumět tomu, jak se lidé v práci chovají, jak je možné vysvětlit jejich pracovní výkon, jak se ohledně toho oni sami cítí a jak to ovlivňuje jejich životy mimo pracovní prostředí?

*Tabulka 1 – Typický pracovní den dospělého pracujícího člověka (podle Aamodta, 2010)*

Činnost	Počet hodin v pracovním dni
Práce	8
Doprava do a z práce	1
Spánek	8
Příprava a konzumace jídla	2
Zájmy, rodina	5

## 1.1 Pozice pracovního psychologa

Působení na této pozici vyžaduje minimálně magisterský titul z oboru psychologie. Jak bylo uvedeno v úvodu této kapitoly, pracovní psychologie je multidisciplinární obor, takže část pracovní náplně psychologa v této oblasti se může překrývat s kompetencemi jiných pozic, například personalisty, lektora či manažera (Smither, 1998).

Většina pracovních psychologů působí na jedné z následujících čtyř pozic:

- interní konzultant v soukromé organizaci,
- interní konzultant ve státní organizaci,
- externí konzultant pro soukromé společnosti, působící v personální agentuře,
- jako nezávislý odborník<sup>2</sup> (Zibarras a Lewis, 2013).

Ve většině psychologických oborů je klientem jedinec, osoba, která vyhledává služby psychologa, za které si (většinou) platí. Z tohoto úhlu pohledu se dá říct, že klientem pracovního psychologa je ve většině případů nějaká organizace či firma, nikoli jedinec sám o sobě (de Wolff, 1998).

---

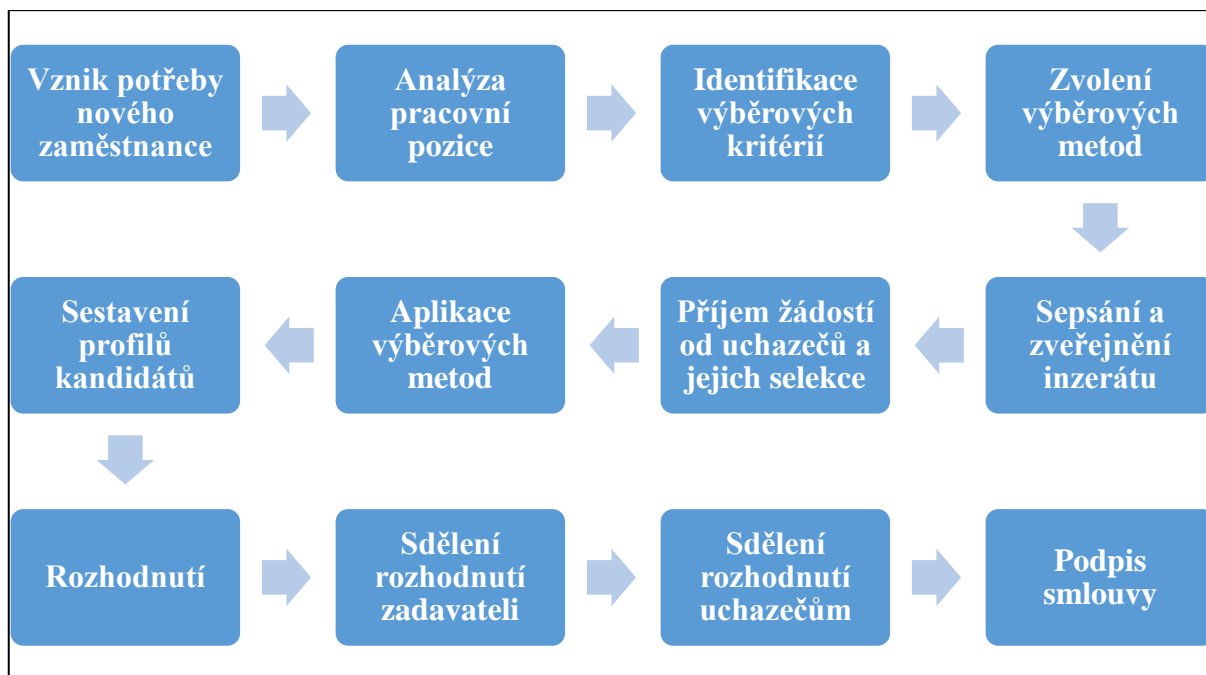
<sup>2</sup> V České republice této pozici odpovídá působení jako osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ).

## 1.2 Výběrové řízení – recruitment

První ze čtyř hlavních oblastí, kterými se pracovní psychologové mohou v rámci své praxe věnovat, jsou výběrová řízení, neboli recruitmentem (recruitment je z angličtiny přejatý výraz, který se dnes pro označení tohoto zaměření běžně využívá i v českém jazyce). Výběr vhodného člověka na konkrétní pozici zajišťuje dané společnosti či organizaci jeden ze zdrojů konkurenční výhody (Salgado, Viswesvaran a Ones, 2001).

Rozsah, v jakém se lidé hodí pro různá povolání, závisí na jejich individuálních attributech. Není těžké posoudit své kolegy, přátele či známé, které člověk zná mnoho let. Naopak je velmi složité odhadnout schopnosti a dovednosti lidí, které vidíme poprvé v životě. A to je přesně situace, která zpravidla nastává právě u výběrového řízení (na výjimky). Před výběrovou komisí stojí dva úkoly a ani jeden z nich není lehký. Posoudit, či v ideálním případě změřit, schopnosti a dovednosti uchazečů a následně na základě individuálních rozdílů (viz kapitola 2.2) mezi nimi rozhodnout, který z nich se nejlépe hodí na obsazovanou pozici (Woods a West, 2010).

Každý, kdo se někdy ucházel o nějakou pracovní pozici (tedy velice pravděpodobně drtivá většina všech dospělých lidí), musel projít určitým typem výběrového řízení. Nejednoho z nich v průběhu jeho absolvování mohlo napadnout, nakolik je daná metoda průkazná pro určení vhodnosti uchazeče pro danou pozici a odhadnutí jeho budoucího výkonu (Truxillo, Bauer a Erdogan, 2015). Stejně jako každý personalista či pracovní psycholog volí ve výběrovém řízení jiné postupy, které se jim již pozitivně osvědčily, tak i autoři různých publikací vymezují odlišné fáze procesu výběrového řízení. Spojíme-li dohromady informace z několika různých zahraničních pramenů, vznikne dvanáctifázový model fází procesu výběrového řízení (viz Obrázek 1), který stále ještě nemusí obsahovat všechny části, které lze do výběrového řízení zařadit (chybí například telefonický screening, který uvádějí Slováčková, Horáková a Rendoš (2014)).



Obrázek 1 – Model procesu výběrového řízení (podle Statta, 2004; Ribeauxa a Poppletona, 1978 a Arnolda a kol., 2005)

Úplně prvním bodem, kterým bývá celý proces výběrového řízení zahájen, je samotný vznik potřeby najít nového zaměstnance. Může se jednat o nahrazení osoby z důvodu jejího propuštění, kvůli mateřské dovolené, odchodu do důchodu nebo třeba povýšení. Druhou možností je obsazování pozice, která vznikla nově (Statt, 2004). V prvním zmíněném případě je analýza pracovní pozice, která následuje, o něco jednodušší, protože máme o pozici dostatek informací nebo není složité je v krátkém časovém horizontu nashromáždit.

Druhý krok, analýza pracovní pozice, se skládá ze dvou nezbytných částí – charakteristiky daného pracovního místa, která zahrnuje především náplň práce, a popisu požadavků, které musí jedinec splnit, aby mohl toto místo obsadit (Evers, Anderson a Voskuijl, 2005). Pro účel analýzy pracovní pozice musíme tedy zjistit co nejvíce informací o dané společnosti, pracovní náplni, pracovním zařazení a požadavcích na schopnosti a dovednosti osoby, která bude práci vykonávat, neboli sestavit tzv. kompetenční model.

Z hotové analýzy musí být následně stanoveno, která kritéria jsou pro výkon pozice stěžejní a tím pádem identifikována jednotlivá výběrová kritéria (Arnold a kol., 2005).

Při výběru konkrétní metody je třeba zvážit nejen její reliabilitu a validitu, ale také dostupnost, jakou k dané metodě máme. Ač může být některá metoda tou nejvhodnější, pro její aplikaci můžeme mít v cestě nejrůznější překážky, a každá z nich nám může výběr nejvhodnější metody velice znesnadnit. Konkrétně to mohou být překážky:

- časové (období do požadovaného nástupu zaměstnance není dostatečně dlouhé k aplikaci některé metody),
- finanční (metoda je pro danou organizaci příliš drahá),
- personální (nemáme dostatek pracovníků, kteří by se mohli na výběrovém řízení podílet), které mohou vyplývat z finančních,
- či prostorové (nemáme kde daný typ výběrového řízení uspořádat) (Koczwara a Ashworth, 2013).

Účelem dalšího kroku – inzerátu – je dostat informaci o nové pracovní příležitosti k potenciálnímu kandidátovi a následně shromáždit přijatelné množství těch, kteří by pro výkon daného povolání byli vhodní. Měl by obsahovat jasný popis pracovní pozice, který vyplývá z provedené analýzy a měla by v něm být zmíněna všechna úskalí, které může pozice pro jejího vykonavatele představovat. Podle požadavku uvedeného v inzerátu mohou uchazeči vyplnit předem připravený přihlašovací formulář, či zasílat životopisy a motivační dopisy, případně navíc ještě nějaký úvodní úkol, podle uvedeného postupu (Ribeaux a Poppleton, 1978).

Příjem a následná selekce požadovaných dokumentů je úplně prvním setkáním mezi zaměstnavatelem, příp. jím pověřenou osobou, a potenciálním zaměstnancem. Jak upozorňují Slováčková, Horáková a Rendoš (2014), ani zkušení psychologové nejsou ušetřeni percepčních chyb, a je tedy velmi důležité soustředit se při selekci na vlastní objektivní zhodnocení daného kandidáta, protože méně kvalitní forma obdržených dokumentů může často zastínit reálnou kvalitu uchazeče.

Následuje fáze, ve které se psychologické poznatky uplatňují v největší míře. Samozřejmě až po finálním výběru kandidátu, se kterými se chceme potkat, po jejich pozvání a organizační přípravě výběrového řízení. Následují samotné aplikace zvolených metod a přichází první osobní setkání s kandidáty, při kterých je opět, možná ještě mnohem více třeba dát si dobrý pozor na percepční chyby, jako třeba první dojem či efekt primarity (Statt, 2004).

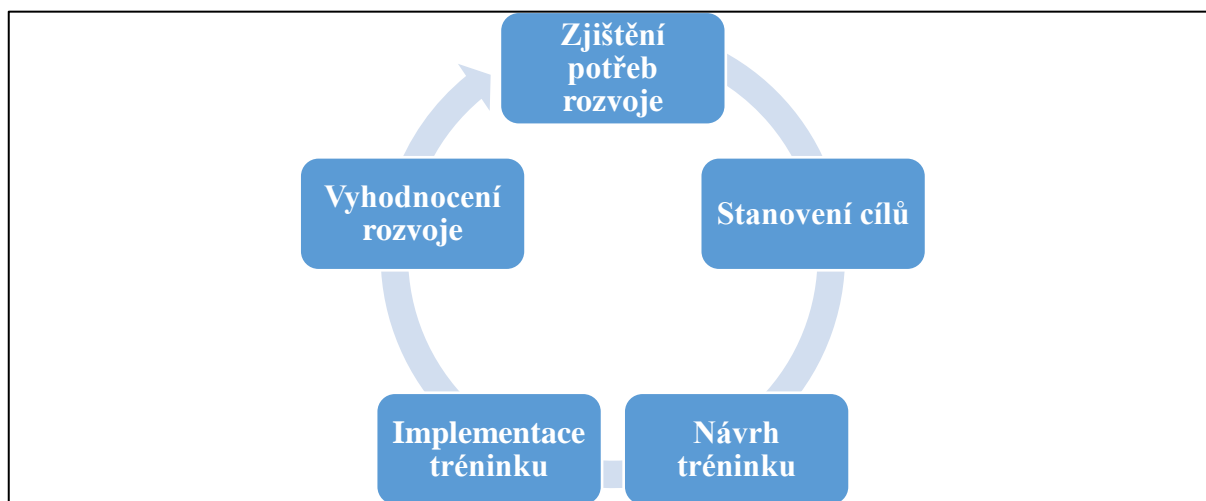
Další bod je v celém výběrovém procesu stěžejní – je to zhodnocení jednotlivých kandidátů a rozhodnutí o nejvhodnějším či nejvhodnějších z nich. I přesto, že podle analýzy pracovní pozice může některý kandidát nejlépe splňovat zvolená kritéria, nemusí být tou nejlepší volbou, například kvůli osobnostním rysům a kompatibilitě s již existujícím pracovním týmem (Arnold a kol., 2005). Poslední slovo ve výběru mají dvě osoby a obě musí říct ano – zaměstnavatel a zvolený kandidát. Teprve poté může následovat podpis smlouvy, kterému v nemalém procentu případů předchází vyjednávání o samotných podmínkách spolupráce a nabídce pro kandidáta.

### 1.3 Rozvoj, učení a trénink zaměstnanců – development

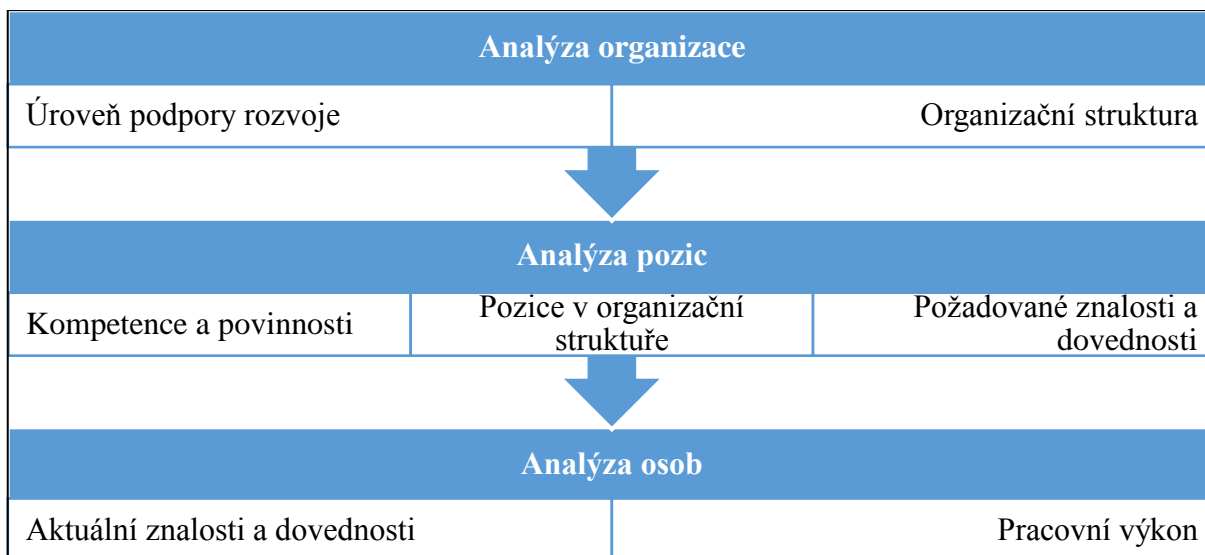
Výsledky meta-analýzy, do které bylo zahrnuto 67 studií, ukazují, že rozvoj zaměstnanců souvisí pozitivně s výsledky průzkumů spokojenosti (vyšší spokojenost, angažovanost a závázání vůči společnosti a méně stížností či absencí) a se samotným pracovním výkonem, avšak pouze slabě souvisí s finančními či ekonomickými atributy, které jsou hybnými silami dané společnosti (Tharenou, Saks a Moore, 2007).

Učení, trénink a rozvoj mají v každé organizaci strategickou funkci. Jejich cíle jsou dány organizační strategií, jež je složena z jednotlivých organizačních cílů, které jsou rozděleny mezi cíle jednotlivých týmů, v rámci kterých jsou pak určovány cíle individuální. Cílem rozvojových aktivit je tudíž efektivnější individuální, a z toho ve finále vyplývající celo-organizační, výkon (Woods a West, 2010).

Rozvoj zaměstnanců funguje v nikdy nekončícím cyklu (viz Obrázek 2). Ukončit jej je možné pouze rozhodnutím zaměstnavatele zaměstnance aktivně nerozvíjet či jim možnost rozvoje neposkytovat. Hypoteticky by bylo možné cyklus ukončit v případě zjištění, že zaměstnanec již není kam dále rozvíjet. Ale právě proto hypoteticky, že k tomuto stavu by ve skutečnosti došlo velmi těžko. V počáteční fázi cyklu je třeba zjistit stávající situaci a z ní vyplývající požadavky. Toto zjištění sestává ze tří na sebe navazujících komplexních kroků (viz Obrázek 3) – analýzy organizace, analýzy pozic a analýzy osob (Goldstein, 1980).



Obrázek 2 – Cyklus rozvoje zaměstnanců (podle Goldsteina, 1980; Smithera, 1998 a Statta, 2004)



Obrázek 3 – Postup zjištění potřeb rozvoje (podle Goldsteina, 1980 a Woodse a Westa, 2010)

Na základě úspěšně provedené analýzy a následného zhodnocení získaných informací je potřeba zvolit si cíle, kterých chceme tréninkem dosáhnout, a na základě těchto cílů pak navrhnout konkrétní metody a obsah celého rozvojového programu. Můžeme se zaměřit například na trénink kognitivních schopností zaměstnanců, jejich znalostí, způsobů komunikace nebo třeba týmové spolupráce. Existuje velké množství metod, které je možné pro potřeby rozvoje zaměstnanců využít, mezi ty základní patří přednáška, diskuse, simulace, hraní rolí, development centrum, případová studie, učení se v přirozeném pracovním prostředí, koučink, mentoring a e-learning (Woods a West, 2010). Smither (1998) dále uvádí například vzájemnou výměnu pracovních pozic a různé hry či indoorový (uvnitř konaný) nebo outdoorový (venku konaný) zkušenostní trénink.

Vzdělávání můžeme vyhodnotit opakováním počáteční fáze (zjištění potřeby rozvoje) s různým časovým odstupem, či některou další metodou. Kromě změření rozdílu v kompetencích a znalostech to může být pomocí dotazníků spokojenosti, pozorováním změn v chování a komunikaci, či změřením rozdílu ve výkonu (Woods a West, 2010).

Jak uvádí Armstrong (2007), je důležité při navrhování rozvojového programu dopředu stanovit, jaké přínosy bude mít pro strategické cíle společnosti. Přínos jako takový je pak nutné porovnat s výdaji, které na proces firma vynaloží. Lidé, kteří budou realizaci celého vzdělávání schvalovat, musí být přesvědčeni o jeho přínosu a návratnosti nákladů. Což ovšem, jak bylo zmíněno na začátku, podle výsledků meta-analýzy Tharenoua, Sakse a Moora (2007), nemusí být jeho přímým důsledkem.



## 1.4 Řízené propouštění zaměstnanců – outplacement

Outplacement (výraz taktéž přejatý z angličtiny a v doslovném překladu znamenající „umístění ven“) je v podstatě provádění propouštěných zaměstnanců kariérní změnou. Cílem je podpora jedinců ve vyjasňování a naplánování budoucích kariérních kroků (Arnold a kol., 2005). Outplacement by se dal na základě jeho teoretických základů zařadit pod oblast kariérního a profesního poradenství, o kterém pojednává následující kapitola 1.5, jedná se ovšem o velmi specifickou poradenskou podoblast, proto je řazena zvlášť (Doyle, 2003).

Tuto službu lze nabídnout těm zaměstnancům, kteří se dostávají do složitého období – opouští stávající zaměstnání a nečeká je okamžitý nástup do nového. Může se jednat jak o propuštění, tak například i odchod do důchodu. Tato služba je poskytnuta jako podpora při zvažování možností a případným cílem může být pomoci dané osobě s hledáním nové práce či její podpora v tomto procesu. Služba většinou obsahuje částečně kariérní poradenství (viz kapitola 1.5) či plánování rozvoje (viz kapitola 1.3), ale může obsahovat i klasické poradenství za účelem zvládnutí stresu či například finanční poradenství. Poskytování outplacementu poukazuje mimo jiné také na etickou způsobilost firmy, jelikož o jeho nadstandardnosti nemůže být pochyb (Woods a West, 2010).

## 1.5 Kariérní a profesní poradenství

Kariéra představuje pro spoustu lidí synonymum úspěchu. Z hlediska času představuje největší součást našeho života a ovlivňuje naše hodnocení sebe samých i naši celkovou životní spokojenost. Jde ruku v ruce s celoživotním rozvojem a má čtyři základní fáze – přípravnou, vstupní, přizpůsobovací a stabilizační.

Kterým směrem se kariéra rozvine, ovlivňují jak individuální rozdíly, tak i sociální a kulturní atributy. Cílem kariérního poradenství je zmapování kariérní historie a aktuální situace osoby a pomoci jí zjistit, jaké další kroky je vhodné podniknout, případně ověřit, jaké k tomu má zdroje (znalosti a dovednosti) a co je třeba si osvojit. (Woods a West, 2010).

Snaha porozumět a předvídat kariérní chování má za cíl větší spokojenost a vyšší efektivitu práce lidí. Podle Osipova (1986) existuje čtrnáct tvrzení, které se o kariéře říkají:

- existuje jedno zaměstnání, pro které se jedinec nejlépe hodí,
- volba zaměstnání je nevratná,
- jedinec dokáže uspět, v čemkoli se mu zachce,
- snaha a motivace dokáží jedince přenést přes všechny překážky,
- že si jedinec vybral zaměstnání správně, pozná podle toho, že ho baví,

- vnitřní pracovní uspokojení je lepší než vnější,
- většina lidí nemá svou práci ráda,
- většina lidí by nepracovala, pokud by nemusela,
- jedinec se o zaměstnání rozhoduje, když je mladý a poté už se na kariéru nesoustředí,
- volba vzdělání a volba zaměstnání jsou v podstatě to samé,
- zájmy jsou při volbě zaměstnání důležitější, než dovednosti a nadání,
- v budoucnosti budou lidé pracovat čím dál tím méně,
- existují zaměstnání, pro která se lépe hodí muži než ženy a naopak,
- čím mladší je jedinec, když si volí kariéru, tím lépe.

Všechna tato tvrzení jsou podle autora chybná. Připouští ovšem, že by nemohla nastat výjimka – například Wolfgang Amadeus Mozart.

Výsledkem kariérního poradenství by nemělo být sdělení nejvhodnějšího zaměstnání, ale spíše obecnější, informativní výstup. Například vyšší sebeuvědomění člověka, jeho růst a zrání v kariérním či osobnostním kontextu, vytvoření seznamu praktických kariérních alternativ, rozvoj samotné dovednosti hledání a volby těchto alternativ, zlepšení v rozhodovacím procesu, taktéž ve vyhledávání informací a rozšíření obzoru o kariérních možnostech, které se člověku naskýtají (Osipow, 1982).

Kariérní poradenství většinou vyhledávají jedinci, kteří pociťují potřebu změny či nedostatků v některém z kariérních aspektů. Dost možná pochopitelně organizace sama o sobě zajistí kariérní poradenství zaměstnanci až ve chvíli, kdy se objeví okamžitá a zřetelná potřeba pro vyšší pracovní výkon. V mnoha případech to může ale být pozdě a o perspektivního zaměstnance nakonec stejně přijde (Arnold a kol., 2005).

## **1.6 Nástroje pracovní psychologie**

Základní možnost pro výběr zaměstnanců představuje pracovní pohovor, který ovšem může mít mnoho různých podob. Slováčková, Horáková a Rendoš (2014) uvádí dokonce deset typů: nátlakový, behaviorální, telefonický, skupinový či několikakolový pohovor, sebe prezentaci, pohovor u oběda nebo večere, videopohovor, případovou studii a panelové interview. Je samozřejmě možné jeden pracovní pohovor sestavit kombinací několika výše uvedených. Pohovory mohou být strukturované, u kterých je předem dán seznam otázek, na které se tazatel ptá, nebo částečně strukturované, při kterých jsou určené pouze obecnější oblasti, které chceme během pohovoru s dotazovanou osobou projít (Koczwara a Ashworth, 2013).

Co nás pro účely této studie bude zajímat nejvíce je psychodiagnostické testování. Je mu tudíž věnována celá samostatná kapitola 2. Psychodiagnostické testování je, stejně jako také testy znalostí a dovedností, možné použít ve všech oblastech, kterými jsme se v této kapitole zabývali – náboru a výběru, rozvoji, outplacementu i kariérním poradenství (viz Tabulka 2).

Tabulka 2 – Využití nástrojů pracovní psychologie v jednotlivých oblastech (podle Koczwary a Ashwortha, 2013; Statta, 2004; Furnhama; 2005; Muchinskeho, 2006 a Hodgese, 2012).

Oblast Nástroj	Nábor a výběr	Rozvoj	Outplacement	Kariérní poradenství
Psychodiagnostika	✓	✓	✓	✓
Koučování		✓	✓	✓
Testy znalostí a dovedností	✓	✓	✓	✓
AC	✓			
DC		✓	✓	✓
Pohovor	✓			
Poradenství		✓	✓	✓

Zahraniční literatura dále mezi metody výběrového řízení řadí například simulaci (Koczwara a Ashworth, 2013) či vzorovou zkoušku (Work Sample Test), kterou částečně přirovnává k psychometrickému testování a považuje ji za vyšší stupeň, případně za ověření výsledků psychologického testování. Příkladem může být třeba test psaní na psacím stroji (počítači) nebo test řídičských dovedností (Statt, 2004).

Assessment centrum je svou povahou drahou moderní metodou, jak ovšem uvádí Slováčková, Horáková a Rendoš (2014), objevovalo se již za doby Caesara, kdy bylo využíváno pro výběr jeho osobních strážců. AC je komplexní metoda, tudíž jsou (mohou být) v ní kombinované některé výše zmíněné metody. Může tedy obsahovat (a většinou ve své metodologicky správně variantě také obsahuje) pohovor, psychodiagnostiku i podstoupení vzorové zkoušky (skupinovou práci či modelovou situaci). Důležitou součástí tohoto přístupu je pozorování reakcí účastníků při skupinové práci, kdy je potřeba (vy)řešit problém, o něčem rozhodnout nebo se na něčem domluvit (Koczwara a Ashworth, 2013).

Development centrum definuje Furnham (2005) jako assessment centrum používané k identifikaci potřeb rozvoje. Přesto, že si stále zachovává hlavní elementy AC, skutečným záměrem DC je právě sebepoznávání, učení a rozvoj (Doyle, 2003).

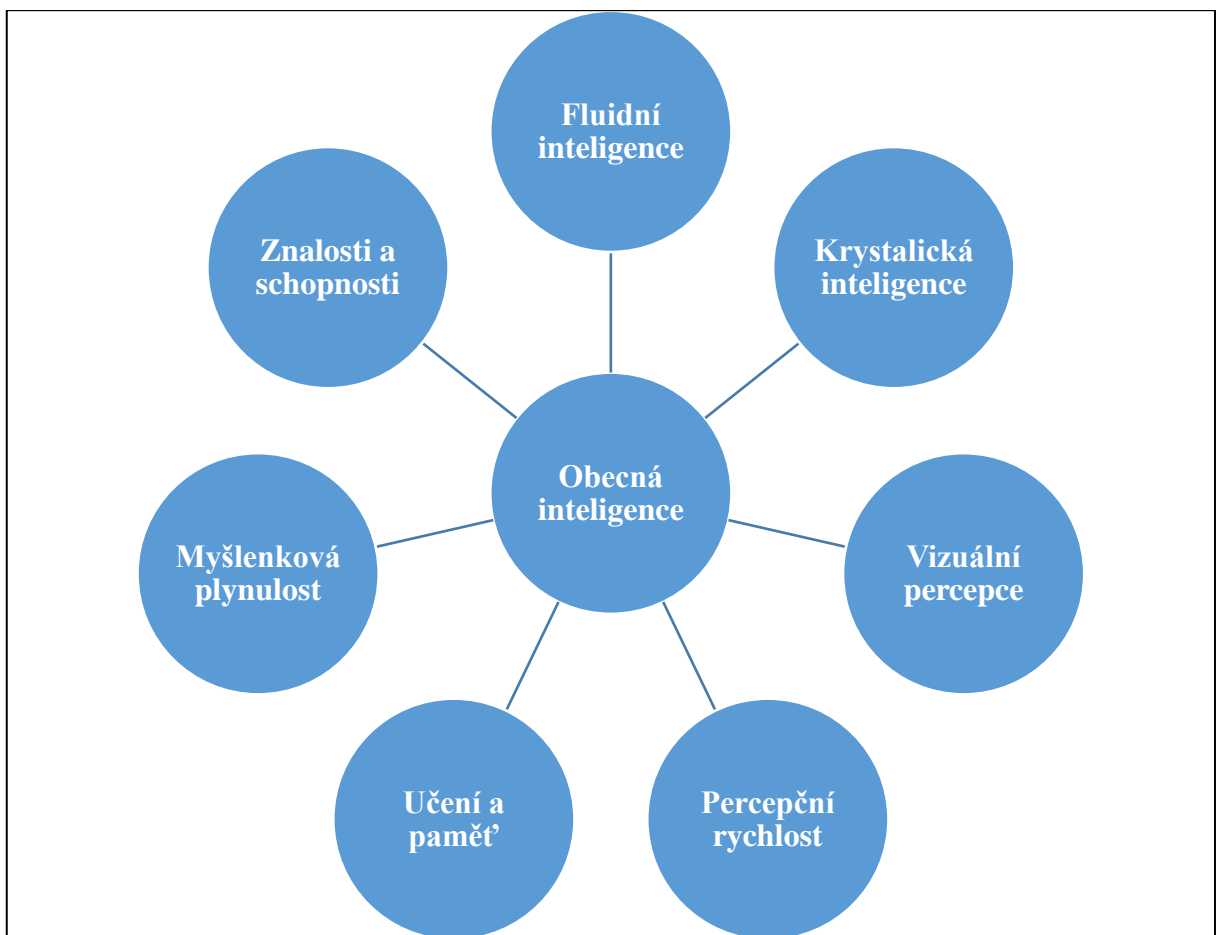
Koučování patří mezi novější metody. První část může připomínat terapeutické sezení, kde kouč klientovi pozorně naslouchá a poskytuje mu podpůrné prostředí k vyjádření jeho myšlenek, postojů nebo například obav. Poté ovšem přebírá iniciativu a přichází s přípravou řešení dané situace a rozvíjí plány, které se klient bude snažit následovat. Základním principem koučování je učení. Má velmi vysokou hodnotu, protože je zaměřeno na klientovi specifické potřeby (Muchinsky, 2006).

Poradenství formou konzultací může být v oblasti pracovní psychologie využíváno nejen jako kariérní, které se nabízí, ale i jako zaměstnanecké poradenství, případně jako konzultace pro nezaměstnané osoby, která ovšem nemusí být nutně kariérní, ale může směřovat na různé aspekty pracovního života s možným přesahem i do toho soukromého (Hodges, 2012).

## 2 Psychodiagnostika

Každodenní či lépe řečeno laická intuice o individuálních rozdílech mezi lidmi je v podstatě tvorbou implicitních teorií, jež nám pomáhají při pozorování lidí a porovnávání jejich chování s chováním ostatních i nás samých. Pomáhají nám zjistit, kdo vlastně jsme a jaký ohledně toho máme pocit. Implicitní teorie je náš subjektivní názor, což znamená, že může být realitě značně vzdálený. Proto psychologové vyvinuli a stále vyvíjejí množství explicitních teorií, pomocí kterých se pokoušejí o objektivní zachycení individuálních rozdílů (Woods a West, 2010).

Právě z explicitních teorií vycházejí psychodiagnostické testy. Hlavními oblastmi zájmu psychologů jsou osobnost a kognitivní schopnosti, podle kterých se psychodiagnostické metody dělí na osobnostní a výkonové. V zahraničí se setkáváme s dělením (viz Obrázek 4), ve kterém jsou výkonové testy nazývány testy obecné inteligence, a řadí se mezi ně všechny ostatní podkategorie výkonových schopností (Ackerman a Heggestad, 1997).



Obrázek 4 – Hierarchie výkonových testů (podle Ackermana a Heggestada, 1997)

V České republice se ovšem setkáváme s dělením odlišným. Svoboda, Humpolíček a Šnorek (2013) rozdělují testové psychodiagnostické metody, stejně jak je tomu ve výše uvedeném světovém trendu, na výkonové a osobnostní testy. Mezi výkonovými jsou ovšem, na rozdíl od dělení Ackermana a Heggstada (1997), které znázorňuje Obrázek 4, inteligenční testy pouze jednou ze tří podřazených kategorií. Další dvě podkategorie pak podle dělení českých autorů jsou:

- testy speciálních schopností a jednotlivých psychických funkcí (testy paměti, testy kreativity, testy parciálních a kombinovaných schopností, testy dalších schopností (technických, verbálních, matematických anebo uměleckých) a neuropsychologické metody),
- testy vědomostní.

Osobnostní testy jsou autory rozdělovány na:

- projektivní testy (verbální, grafické a testy volby),
- objektivní testy,
- dotazníkové metody (jednodimenzionální a vícedimenzionální),
- posuzovací stupnice (sebeuposuzovací a objektivní).

Testovými metodami jsou zde myšleny standardizované způsoby vyšetření, které jsou sice vymežovány různými způsoby, pro naše potřeby nám ovšem postačí právě tato obecná a zjednodušená charakteristika. Využití standardizované metody souvisí s dodržением stanovených pravidel vyšetření osoby i vyhodnocením výsledků (Svoboda, Humpolíček, Šnorek, 2013).

Tvorba nové testové metody je velice náročný a dlouhodobý proces, který se skládá (minimálně) z osmi kroků, které uvádí Aguinis, Henle a Ostroff (2001):

1. stanovení účelu metody,
2. určení atributu, který bude měřen/atributů, které budou měřeny,
3. stanovení plánu měření (jeho obsah a forma, administrativní podmínky, typy položek, cílová populace, apod.),
4. psaní položek (ideálně dvojnásobek požadovaného cílového počtu),
5. provedení pilotní studie a analýzy položek,
6. volba položek,
7. standardizace metody, vytvoření norem k požadované populaci,
8. ověření reliability a validity metody (viz kapitola 2.4).

Urbánek (2013) považuje psychodiagnostické testy za velice finančně nákladné nástroje. Na původní zahraniční metody je třeba si zakoupit licenci a následně je nechat přeložit, na místě by měla být i standardizace dané metody na české populaci, a tím pádem vytvoření lokálně využitelných norem. V případě, že se tak neděje, jsou značně problematizovány možnosti využití testů, jednak interpretace získaných výsledků, ale především jejich důvěryhodnost. Finančně náročný je na druhou stranu samozřejmě i vývoj nových testových metod přímo v českém prostředí. Obě tato fakta spoluvytvářejí aktuální situaci psychodiagnostiky v České republice, která při pohledu zblízka odhaluje nemalé nedostatky v kvalitě jednotlivých metod. Urbánek (2013) dále také apeluje na nezbytnost recenzování psychodiagnostických testů podle kritérií stanovených Evropskou federací psychologických asociací. Některé recenze je již možné najít v Testfóru, Časopisu pro psychologickou diagnostiku (Testfórum, n. d.).

McKenna (2006) uvádí několik výhod a nevýhod psychodiagnostických testů (viz Tabulka 3). Ač se zdá, že při podstoupení psychodiagnostiky za účelem získání zaměstnání budou lidé motivováni ve svém vlastním zájmu podávat pravdivé výpovědi, aby o sobě zjistili co nejvíce informací a získali adekvátní zaměstnání, které jim bude vyhovovat, může se stát, že velmi silná motivace, případně související prožívaný stres, povedou ke zkreslení informací (a to jak úmyslnému, tak i nevědomému). O sporných bodech využívání psychodiagnostických metod přímo v pracovní psychologii je podrobněji pojednáváno v kapitole 2.3.

Tabulka 3 – Výhody a nevýhody psychodiagnostických metod (podle McKenny, 2006)

Výhody	Nevýhody
Poskytují kvantitativní data, díky kterým je možné porovnávat jednotlivé testované osoby jak mezi sebou, tak v rámci celé populace.	Testovaní jedinci nemusí mít dostatek vlastního sebeuvědomění a sebereflexe na poskytnutí výsledků, které odpovídají realitě.
Jsou to vědecké nástroje, které jsou založené na teoretických podkladech.	Výsledek může být ovlivněn aktuálním citovým rozpoložením testovaného jedince.
Postihují základní znaky osobnosti a úroveň schopností a dovedností, jež jsou základem různých vzorců chování.	Jednotlivé položky mohou být testovanou osobou špatně pochopeny (z různých důvodů).
Díky své objektivitě nám při použití pomáhají proti předsudkům, korupci a favorizování kandidátů.	Jedinec může proces testování úmyslně sabotovat (náhodnými či nesmyslnými odpověďmi).
Získaná data mohou být znovu použita v budoucnu za účelem zjištění jejich schopnosti predikce.	Testovaný jedinec může v osobnostním testu úmyslně vytvořit falešný dojem.

Způsoby, jakými je možné psychodiagnostické testy aplikovat, mohou být různé. Může jít o klasickou variantu tzv. tužka-papír nebo ekvivalentní PC verzi testů. Můžeme testovaným osobám testy administrovat individuálně nebo, v některých případech, i skupinově (Truxillo, Bauer a Erdogan, 2015).

## 2.1 Psychodiagnostické testování v pracovní psychologii

Měření jako takové proniká do každodenního života. Zjišťování času na hodinkách, stoupání na váhu, sledování tachometru při řízení – všechny tyto výstupy získáváme díky nějakému způsobu měření. Pracovní psychologové dělají rozhodnutí, ke kterým potřebují měření každý den. Ve výběru i hodnocení zaměstnanců nebo při jejich vedení, všechny tyto činnosti a výsledná rozhodnutí (a mnohé další) spoléhají na přesné měření znalostí, dovedností a rysů, zájmů a hodnot. Pokud k těmto rozhodnutím nemáme spolehlivé nástroje, pomocí kterých jsme k nim dospěli, nejsou oprávněná, což může mít negativní vliv na životy mnohých lidí (Anderson a kol., 2001).



Přesto, že posuzování vhodnosti kandidátů na konkrétní pracovní pozice lze v historii vypozařovat dokonce několik desítek století nazpět, uvádí se, že první aplikace vyložené psychologického posuzování v personálním výběru byly realizovány pro armádní účely během První světové války. První osobnostní dotazník (konkrétně Woodworthův Personal Data Sheet) byl používán k rozpoznávání vojáků, u kterých hrozí tzv. shell shock, který bychom v současné terminologii nazvali posttraumatickou stresovou poruchou. Za století, které uplynulo od První světové války, již bylo celosvětově vytvořeno nepočítatelně psychodiagnostických testů. V pracovní psychologii (samozřejmě nejen v ní) je jejich hlavním cílem co nejvíce zredukovat subjektivitu hodnocení a posuzování testovaných osob, tedy v tomto případě potenciálních či stávajících zaměstnanců (Woods a West, 2010).

Jak již bylo zmíněno, psychodiagnostické testování může být použito ve všech čtyřech pracovních náplních pracovních psychologů (viz kapitola 1.6). Liší se v podstatě pouze praktickým použitím získaných výsledků. Stejně tak z výčtu hlavních oblastí, ve kterých se pracovní psychologie uplatňuje (viz kapitola 1, str. 11), je možné, snad kromě posledních tří zmíněných (organizační rozvoj a změna, organizační kultura, strategie a design a pracovní-právní vztahy a zaměstnanecké právo), v každé z nich psychodiagnostiku nějakým způsobem využít.

Pokud se podíváme na možnosti testování konkrétně v oblasti recruitmentu, Chamorro-Premuzio a Furnham (2010) vymezují pět oblastí, na které se můžeme zaměřit:

- obecné mentální schopnosti (neboli general mental ability),
- osobnostní rysy,
- kreativitu,
- vůdcovství (v českém jazyce je často využíváno anglického ekvivalentu leadership),
- talent.

## **2.2 Individuální rozdíly v pracovním chování**

Počátek psychologie se datuje do roku 1876, kdy Wilhelm Wundt, který toužil po odlišení psychologie od filozofie a zároveň medicíny, založil v Německu první psychologickou laboratoř a začal zkoumat lidské chování (a nejen to). Studoval smyslové vjemy a reakce lidí. Jeho žáci postupně přicházeli na to, že ne všichni lidé jsou schopni vidět totéž, slyšet totéž nebo reagovat stejně rychle na různé podněty. Jednoduše, přišli na to, že existují individuální rozdíly (Landy a Conte, 2016).

Lidé, jak zjistili Wundtovi žáci, mají různé charakteristiky a každý člověk má samozřejmě celý soubor jiných charakteristik, díky čemuž se od sebe liší. Říkáme jim individuální rozdíly. Individuální rozdíly v psychologickém, nikoli fyziologickém kontextu mají nutně spojitost s individuálním pracovním výkonem. A právě tyto rozdíly by měly být pro účely pracovní psychologie zjišťovány (Salgado, Viswesvaran a Ones, 2001).

Jakým způsobem však ovlivňují individuální rozdíly mezi lidmi jejich pracovní chování? Tato otázka je středem zájmu některých pracovních psychologů (Woods a West, 2010). V roce 1997 přišli Motowidlo, Borman a Schmitt s teorií, podle níž mají jak kognitivní schopnosti, tak i osobnostní rysy vliv na pracovní výkon jedince, avšak každý na jeho jiný aspekt. Osobnost spojují spíše obecně s kontextem výkonu samotného, zatímco kognitivní schopnosti s výkonem v konkrétním úkolu.

### **2.2.1 Výkonové schopnosti a pracovní chování**

Zájem o výkonové schopnosti v pracovní psychologii zažil největší vzestup v posledních přibližně třiceti letech (Woods a West, 2010). Pomocí meta-analýzy byla zjištěna statisticky významná pozitivní korelace mezi kognitivními schopnostmi a pracovním výkonem ( $r = 0,53$ ;  $p < 0,01$ ). Síla korelace  $r = 0,53$  je průměrná napříč celým souborem zařazených studií, podle výsledků meta-analýzy závisí její konkrétní síla na komplexitě zaměstnání (požadované úrovni kognitivních schopností, které je třeba pro její výkon mít). Čím vyšší komplexita, tím vyšší pozitivní korelace zjišťovaných proměnných. Nejvyšší komplexity dosahují například manažerské či úřednické pozice, nejnižší pak třeba prodavači (Hunter a Hunter, 1984). Tyto výsledky naznačují, že kognitivních schopnosti mohou hrát významnou roli v podávaném pracovním výkonu.

Proč tomu tak je? Schmidt a Hunter (2004) předpokládají, že kognitivně schopnější osoby si mnohem rychleji a lépe osvojují znalosti a dovednosti o dané pozici. Opět zde hraje roli zmíněná komplexita. Dvě osoby s různou kognitivní schopností si mohou stejně rychle osvojit méně komplexní pozici, ovšem interindividuální rozdíl mezi nimi se objeví při osvojování pozice s vyšší komplexitou.

Z výzkumu Schmidta a Huntera (1998) je nejpodstatnějším závěrem, že při zaměstnání člověka na pozici, pro kterou nemá žádné dosavadní zkušenosti, jsou nejlepším předpokladem jeho budoucího pracovního výkonu všeobecné mentální schopnosti (nebo v rámci jiné terminologie také kognitivní schopnosti či inteligence).

### **2.2.2 Osobnost a pracovní chování**

Osoby, jejichž finanční příjem závisí na pracovním výkonu ostatních lidí, rychle pochopí, že osobnost je při výběru budoucích zaměstnanců také velmi důležitá (Hogan a Roberts, 2001). Avšak asociace mezi osobností a pracovním výkonem bývají ve vypracovaných studiích zpravidla nižší než mezi kognitivními schopnostmi a pracovním výkonem (Woods a West, 2010). Hogan a Holland (2003) zjistili, že specifické osobnostní rysy jsou více či méně důležité v různých zaměstnáních. Znovu je ovšem velmi důležité, o jaký druh práce se jedná (fyzická či kognitivní).

Longitudinální studie, kterou provedli Judge a kol. (1999) prokázala, že osobnostní rysy a individuální rozdíly v nich mají značný vliv na podávaný pracovní výkon. Zároveň se jim podařilo potvrdit, že pomocí konkrétních osobnostních rysů lze předvídat budoucí kariérní úspěch osoby, měřený jak objektivními aspekty, tak i subjektivními názory respondentů (úspěch byl měřen deset až dvacet let po měření osobnostních rysů klasifikovaných pomocí teorie Big Five).

### **2.3 Kritika užívání psychodiagnostiky ve výběru zaměstnanců**

Jedním z bodů kritiky testování je zjevná nespravedlnost vůči některým etnickým skupinám. Vedle validity a reliability je pravděpodobně právě spravedlnost třetím nejpodstatnějším hlediskem. Dalším bodem kritiky je pak potenciál falešných či sociálně žádoucích odpovědí v osobnostních dotaznících, uvedený již v úvodu této kapitoly (viz Tabulka 3). Na tuto problematiku se soustředí spousta literatury a názory jednotlivých autorů jsou velmi variabilní (a velmi pravděpodobně vždy budou). Důvodem pro pochybnosti je fakt, že osobnostní dotazníky nemají správné a špatné odpovědi, a tak v určitém procentu případů může nastat jedna ze dvou situací:

- uchazeči se v dotazníku pokusí (vědomě či podvědomě), aby vypadali více žádoucí, než ve skutečnosti jsou,
- uchazeči mohou vycítit, na co se výběrová komise zaměřuje a odpovídat tak, aby vypadali pro danou pozici jako vhodnější kandidáti, než ve skutečnosti jsou (Woods a West, 2010).

Problematikou nepravdivých (zkreslených) výpovědí v osobnostních dotaznících a jejich vlivem na dosažený výsledek v testu se široce zabývá výzkum, který provedl Hogan (2005), jež své závěry shrnuje do následujících čtyř bodů:

- lidé jsou sice schopni upravit své skóry i v dobře validizovaných osobnostních dotaznících určitým směrem, avšak i v této schopnosti se mezi nimi objevují individuální rozdíly a spousta testovaných osob, i když se pokouší o vylepšení svého profilu pro danou pozici, ve skutečnosti dosáhne právě opačného efektu,
- pokud vyhodnocujeme testy za účelem přijetí osoby, zajímá nás její celkový profil, nikoli pouze jednotlivé skóry, a prakticky žádný člověk není v dobře validizovaném osobnostním dotazníku schopen zfalšovat kompletně celý profil,
- i když někteří lidé na základě sociální žádoucnosti dokáží pozměnit své skóry, není jisté, že to uchazeči opravdu dělají, případně že tím vzniká při porovnávání jejich výsledků nějaký rozdíl,
- nakonec, není jasné, co vlastně znamená podvádění v osobnostních dotaznících a celá otázka podvádění tímto směřuje spíše k otázce autenticity.

Výsledky studie, kterou udělali Smith a Ellingson (2002) ukazují, že zkrácení odpovědí v osobnostních dotaznících má v oblasti personálního výběru velmi malý vliv na konstruktovou validitu těchto testových metod. V neposlední řadě také existuje množství dotazníků, jejichž účelem je sklony k sociálně žádoucím odpovědím detekovat anebo dokonce zredukovat (Woods a West, 2010).

## 2.4 Psychometricky kvalitní psychodiagnostický test

Změřit výšku nebo váhu je podle názoru Woodse a Westa (2010) ve své podstatě snadné. Stačí nám k tomu měřicí nástroj, který je vytvořený na základě určitého všeobecně schvalovaného metrického systému. S psychologickými atributy je to ovšem odlišné. Měříme nepozorovatelné, nehmotné atributy, jejichž existenci předpokládáme pouze na základě viditelných efektů, které mají. Možnost psychologické atributy vůbec nějakým způsobem měřit diskutuje ve své publikaci Michell (1999), který kriticky přistupuje k celému konceptu kvantifikace v psychologii.

Psychometrika se zabývá dvěma hlavními koncepty, které již v textu byly několikrát zmíněny, a to reliabilitou a validitou. Zjednodušeně řečeno, reliabilita určuje velikost chyby měření. Validita ukazuje, nakolik daný test měří to, k čemu je navržen (Woods a West, 2010). Pro pracovní psychologii je podle Schmidta a Huntera (1998) třetím nejdůležitějším aspektem psychodiagnostického testu jeho prediktivní validita, tedy schopnost předvídat budoucí pracovní výkon.

Abychom dokázali správně pochopit, co to vůbec reliabilita a validita nástrojů je, musíme nejdříve porozumět tomu, jaké vlastně chyby se mohou u určitých typů nástrojů měření objevovat. Výzkumníci nebo i administrátoři se mohou obávat například toho, zda skóry, které byly získány pro určitou skupinu testovaných osob, jsou konzistentní, tedy, zda osoba s vyšším dosaženým skórem v testu má opravdu daný rys ve větší míře (uvažujeme-li tak, že položky jsou vytvořené na principu přímé úměry), což jim potvrdí ověření reliability testu. Zároveň potřebují mít také jistotu, že aspekt, který pomocí daného testu zjišťují, je jeho prostřednictvím opravdu reálně zjistitelný, což nám říká druhá z uvedených charakteristik, validita (Lo-Biondo a Haber, 2010).

Reliabilitu, přesnost měření, můžeme tedy definovat jako schopnost nástroje podat stejný výsledek při opakovaném měření, což je ovšem pouze jeden z hlavních atributů. Třemi hlavními atributy reliabilního nástroje jsou tedy již zmíněná stabilita (nástroj podává stejné výsledky při opakovaném měření), homogenita (všechny části či položky daného nástroje měří stejný rys) a ekvivalence (nástroj podává stejné výsledky při použití jeho paralelních či ekvivalentních forem). Reliabilita bývá nejčastěji vyjadřována pomocí korelačního koeficientu mezi jednotlivými měřeními (tzv. test-retestová reliabilita), a může tedy nabývat hodnot mezi nulou a jedničkou. Čím je metoda reliabilnější, tím více se hodnota bude blížit jedničce (Lo-Biondo a Haber, 2010).

Jelikož je měření v psychologii nepřímé, je třeba se zabývat i výše uvedenou otázkou, zda test opravdu měří to, k čemu byl navržen. Na tuto otázku psychologové odpovídají pomocí validity, kterou můžeme ověřovat na základě tří různých zdrojů – z obsahu testové situace, pomocí vnějšího kritéria nebo vztahem s některým dalším atributem. Bez prokazatelné validity nelze uvažovat o kvalitě psychodiagnostických metod (Urbánek, Denglerová a Širůček, 2011).

Standardizace testů probíhá zpravidla na tak velké skupině lidí z dané populace, na kterou chceme nástroj standardizovat (tedy na kterou ho chceme následně aplikovat), abychom mohli říci, že je ke vztažení na celou populaci dostatečně reprezentativní. Pro tyto účely existují speciální statistické postupy, kterými je možné ověřit, zda je daný vzorek vůči populaci skutečně reprezentativní. Data, získaná procesem standardizace, se nazývají normy. Nástroj je tedy možné standardizovat na různé populace. Na základě norem pak můžeme jednoduše výsledky testované osoby porovnat s její referenční skupinou, která může být definována na základě věku, vzdělání, národnosti, apod., a získat tak informaci, která je stěžejní pro interpretaci daného výsledku a jeho praktické použití (Miller a Lovler, 2015).

Na doplnění informací z oblasti psychometrie, výzkumné poznatky Schmidta a Huntera z roku 1998 ukázaly, že rozdílné metody či jejich kombinace v rámci výběrového řízení mají rozdílnou validitu pro předvídaní budoucího výkonu. Zájmy člověka či úroveň jeho dosaženého vzdělání mají podle jejich studie velmi malou prediktivní validitu. Grafologie žádnou, ta se rovná v podstatě náhodnému výběru osob. Měření výkonových schopností či vzorová zkouška mají naopak podle jejich zjištění prediktivní validitu velmi vysokou.

### **3 Monitoring psychodiagnostických testů z roku 2004 (Svoboda a kol.)**

Z projektu zaměřeného na zjištění aktuálních potřeb české psychodiagnostiky monitorovaných mezi lety 2001 a 2003 (Svoboda a kol., 2004) vyplynulo, že dvě nejčastější charakteristiky, které zjišťují, v dané publikaci nazývaní manažerští psychologové, jsou osobnost (95,7 % respondentů) a intelekt (93,5 %). Na třetí příčce se umístily komunikační dovednosti (73,9 %), následoval stres (67,4 %) a paměť (56,5 %). Nejméně se psychologové v této oblasti zabývali neuropsychologickými jevy a psychickým vývojem (obojí uvedlo 17,4 % respondentů). Z celkového souboru byly ovšem například komunikační dovednosti zmíněny ve 40,5 % a psychický vývoj naproti tomu ve 47,2 %. Z těchto čísel vyplývá jasná nutnost zabývat se psychodiagnostickými testy v kontextu jednotlivých psychologických oborů odděleně, nikoli plošně.

Svoboda a kol. (2004) vypracovali seznam nejpoužívanějších psychodiagnostických testů obecně a zároveň pro jednotlivá odvětví psychologie (kliničtí, poradenští, manažerští psychologové a psychologové v ozbrojených složkách) zvlášť. Seznam testů napříč obory a seznam testů nejčastěji používaných manažerskými psychology se značně liší. Na předních příčkách dle námi používané terminologie pracovních-psychologického seznamu, který nás bude zajímat především v rámci porovnání s aktuální situací, se umístil test IST (78,3 % respondentů), následoval test 16PF (52,2 %) a dotazník IHAVEZ (41,3 %). Kompletní seznam znázorňuje Tabulka 4.

Tabulka 4 – Nejpoužívanější psychodiagnostické metody (podle Svobody a kol., 2004)

Název metody	Počet respondentů, kteří metodu uvedli [%]
<b>IST</b>	78,3
<b>16PF</b>	52,2
<b>IHAVEZ</b>	41,3
<b>FIRO</b>	39,1
<b>Eysenck</b>	37,0
<b>Raven</b>	34,8
<b>Bourdon</b>	30,4
<b>Lüscher</b>	26,1
<b>Číselný obdélník</b>	23,9
<b>ICL</b> <b>Kresba postavy</b> <b>ROR</b>	21,7
<b>Číselný čtverec</b> <b>TIP</b> <b>TKP</b>	19,6
<b>BDI</b> <b>Handtest</b> <b>SPIDO</b>	17,4
<b>BTTR</b> <b>SPARO</b> <b>WMS</b>	13,0
<b>Baumtest</b> <b>D2</b> <b>DOPEN</b> <b>DRČ</b> <b>GPP-I</b> <b>KUD</b> <b>MBTI</b>	10,9



Svoboda a kol. (2004) se také zabývali analýzou toho, co psychologům z hlediska psychodiagnostiky v České republice chybí nebo nevyhovuje. Největší počet reakcí směřoval k normám a standardizacím (28,7 %), následovaly semináře a výcviky (20,9 %), rozšíření nabídky novými metodami (19,2 %), PC formy a aktualizace (11,2 %) a nakonec finanční dostupnost (6,2 %). Z hlediska manažerských psychologů nejvíce chybí normy a nové metody (obojí 15,6 % respondentů). Následuje s novými metodami související rozšíření nabídky a semináře a výcviky (12,8 %).

Nejčastější důvody odmítání některých metod manažerskými psychology, které Svoboda a kol. (2004) uvádějí, je jejich časová náročnost a normy (oba důvody 17,1 %) a také provedení metod a jejich zastaralost (obojí 14,6 %).

# Praktická část

## 4 Metodologické otázky

### 4.1 Cíle

Základní otázka, kterou si pokládáme a na kterou budeme hledat odpověď, a tudíž hlavní cíl této studie, zní takto: „Které psychodiagnostické testy pracovní psychologové působící v České republice používají?“.

Práce má zároveň i několik vedlejších cílů, kterých by mělo být možné pomocí sesbíraných dat dosáhnout, a to zjistit:

- kolik procent respondentů psychodiagnostické testy používá,
- ve které oblasti jsou psychodiagnostické testy používány nejvíce,
- kolik hodin týdně věnují pracovní psychologové psychodiagnostickému testování,
- ve které oblasti věnují pracovní psychologové testování nejvíce času,
- se kterými nástroji výběrových řízení psychodiagnostické testy kombinují,
- kolik testů v každé z oblastí respondenti průměrně používají,
- zda existuje vztah mezi délkou praxe respondentů a počtem metod, které používají a zda se vztah liší napříč celým souborem a v jednotlivých oblastech,
- jaké připomínky a komentáře se k uvedeným metodám objevují,
- kolik osob měsíčně respondenti každou z uvedených metod otestují,
- zda se liší průměrná délka praxe uživatelů jednotlivých metod,
- existuje-li něco, co pracovním psychologům v oblasti psychodiagnostiky v České republice chybí,
- a zda a z jakého důvodu některou metodu či skupinu metod nepoužívají.

Cílem této práce není pouze uvedené informace shromáždit, ale také zanalyzovat možnosti zlepšení v oblastech, které se teoreticky mohou projevit jako problematické, a proto byl jejich stav pro účel této práce mapován. Zároveň budou získané výsledky porovnány s monitoringem metod z roku 2004 (Svoboda a kol.), kterému byla věnována kapitola 3.

### 4.2 Výzkumný design

Zvolený výzkumný design je neexperimentální, jeho hlavním cílem je deskripce, klasifikace a explanace jevů. Jedná se o tzv. vzorkový přehled, konkrétně z plánů, které uvádí Ferjenčík (2010), je to orientační neboli mapující výzkum.

### 4.3 Nástroje

Za účelem sběru dat byl vytvořen online dotazník. Položky zařazené do dotazníku byly vybrány na základě informací získaných studiem relevantní literatury a stanovených cílů. Zároveň byla při jeho tvorbě zohledněna studie Svobody a kol. (2004), se kterou budou data v rámci výsledkové části porovnávána.

První část dotazníku obsahuje devět položek, z toho šest zaměřených demograficky a tři, které zjišťují náplň práce respondentů, čas, který týdně stráví s psychodiagnostikou (v hodinách) a nástroje, které s ní kombinují. Druhá část je zaměřená na jednotlivé využívané psychodiagnostické testy. Obsahuje volná pole, do kterých respondenti vyplňovali používané testy. V poslední části byly respondentům položeny dvě otevřené otázky zaměřené na jejich vlastní kritické zhodnocení toho, co v české psychodiagnostice chybí a jaké mají negativní zkušenosti a se kterými testy. Kompletní položky dotazníku jsou k nahlédnutí jako Příloha 2.

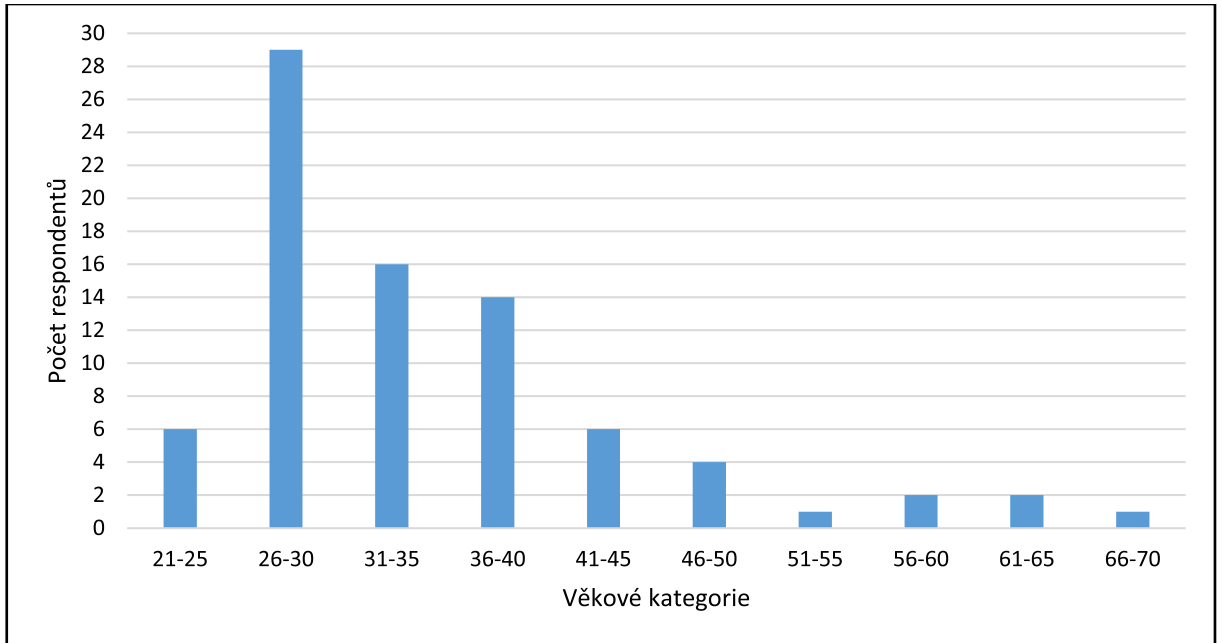
### 4.4 Sběr dat

Sběr dat probíhal, jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, elektronicky pomocí online dotazníku, a to od září 2015 do září 2016, získaná data tedy mapují aktuální situaci v tomto období. Potenciální respondenti byli aktivně oslořováni prostřednictvím sociálních sítí a následně v rámci referencí. Konkrétně se jednalo především o profesní síť LinkedIn. Kritéria zařazení do studie byla dvě – dosažený magisterský titul z oboru psychologie a aktuální působení (nebo kdykoli mezi lednem 2015 a datem vyplnění dotazníku) v oblasti psychologie práce (tedy respondenti mají pracovní zařazení související s kontaktem s lidmi v kontextu zaměstnání, konkrétně již několikrát zmíněném náboru, rozvoji, outplacementu nebo kariérním poradenství). Respondenti byli zároveň žádáni o další reference, takže většina sběru dat proběhla, vzhledem k náročnosti a prakticky i k nemožnosti dostat se k dané populaci jiným způsobem, metodou lavinového výběrů na principu dobrovolnosti.

Respondentům, kteří projevíli zájem, bylo za ochotu zúčastnit se studie přislíbeno zaslání výsledků.

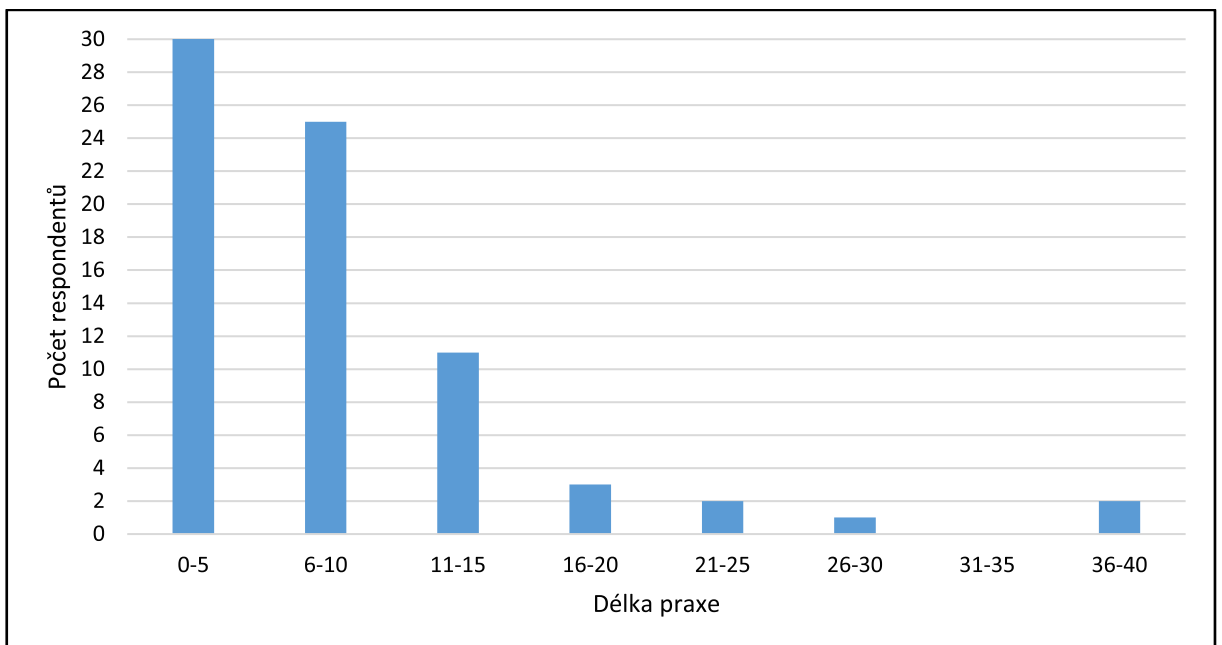
## 5 Soubor respondentů

Celý výzkumný soubor tvoří 81 respondentů, z toho 61 (75,3 %) žen. Průměrný věk respondentů je 35 let (sd = 9,7). Graf 1 zobrazuje jejich věkové rozložení vizuálně.



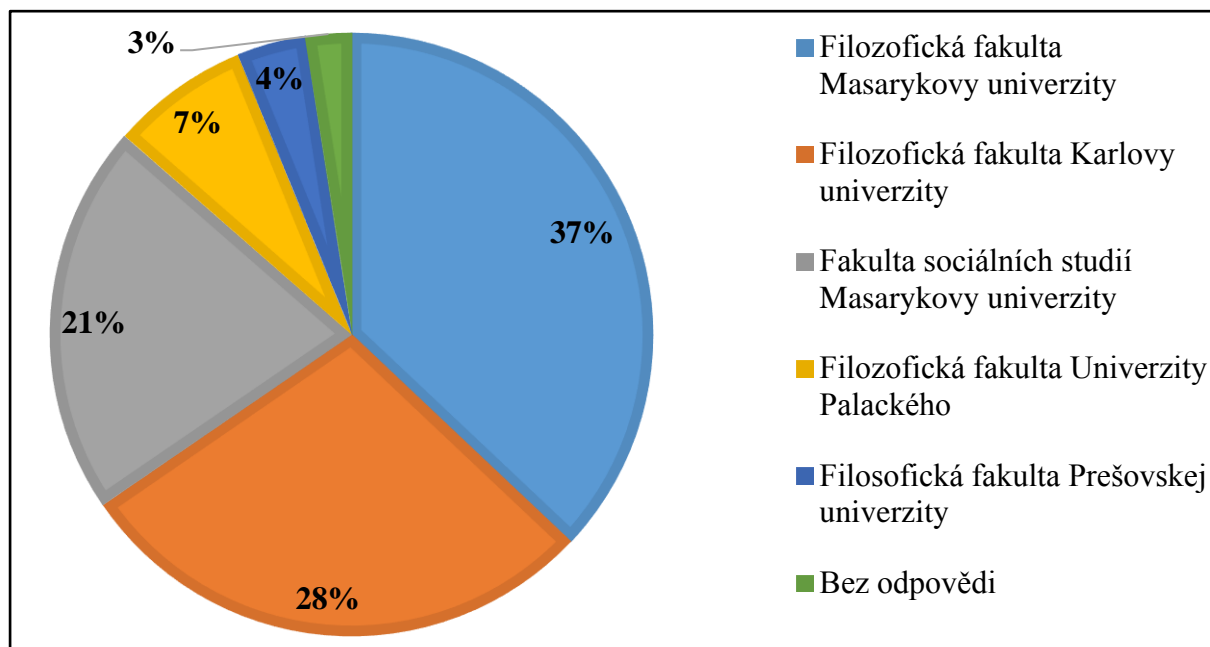
Graf 1 – Věkové rozložení respondentů

S věkem respondentů by logicky měla souviset délka jejich praxe, v průměru je to 8,3 let (sd = 7,6). Graf 2 znázorňuje rozložení délky praxe respondentů.



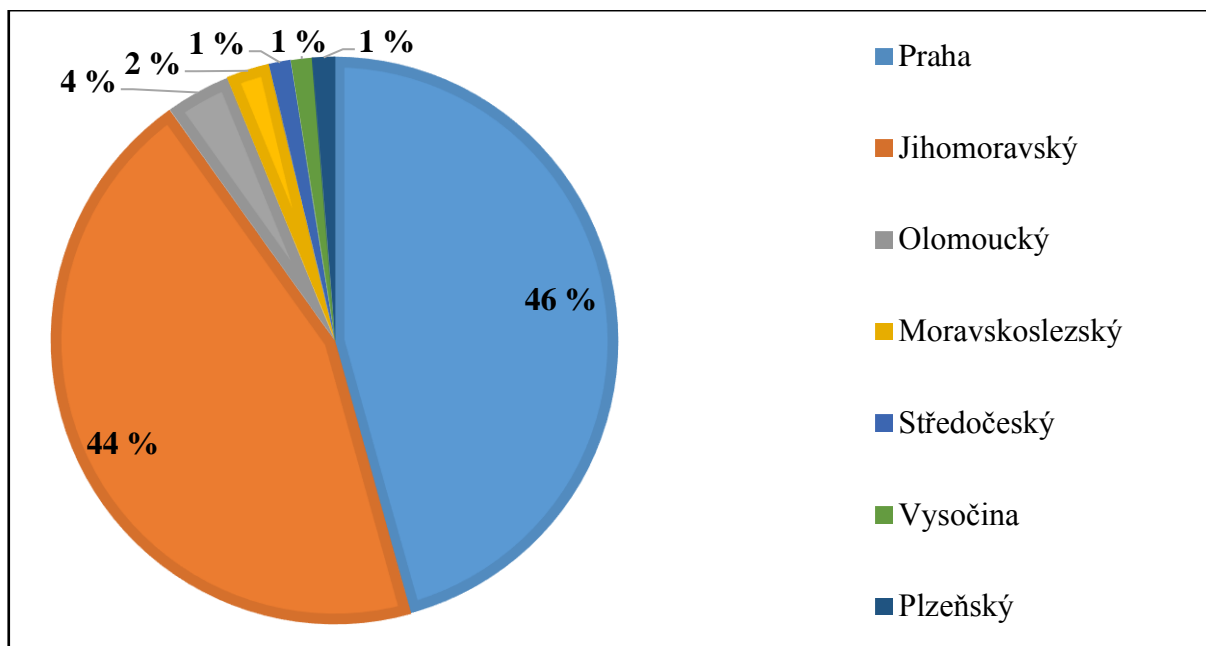
Graf 2 – Rozložení podle délky praxe respondentů

Graf 3 znázorňuje rozložení souboru z hlediska fakulty, na které respondenti dosáhli magisterského titulu z oboru psychologie. Nejvíce, 37 % (n = 30), absolvovalo své studium na FF MU, 28 % (n = 23) na FF UK, 21 % (n = 17) na FSS MU, 7 % (n = 6) na FF UPOL a 4 % (n = 3) na FF Prešovské univerzity v Prešově.



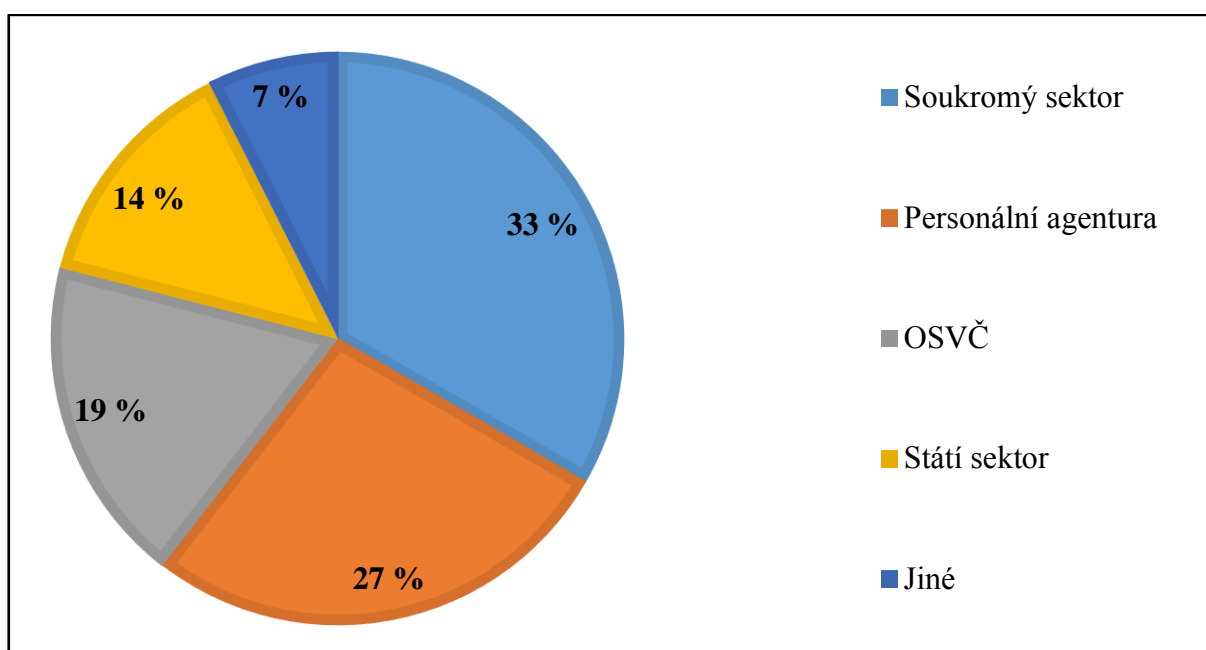
Graf 3 – Fakulta dosažení magisterského titulu

Rozložení souboru z hlediska kraje působnosti znázorňuje Graf 4. Nejvíce, celkem 37 respondentů se podařilo získat z Prahy (46 %) a 36 z Jihomoravského kraje (44 %). Ačkoli může toto rozložení v kontextu zobecňování dat na celou Českou republiku působit nereprezentativně, je třeba vzít v úvahu soustředování univerzit do velkých měst a možné tendence absolventů v nich zůstat. Dalším aspektem může být také centralizace administrativních oddělení společností do ekonomických center státu. První z uvedených trendů lze vypočítat i v našich datech. Celkem 73 % respondentů z FF MU a 65 % z FSS MU uvedlo, že aktuálně působí v Jihomoravském kraji. Zároveň 96 % respondentů, kteří dosáhli magisterského titulu z oboru psychologie na FF UK, aktuálně působí v Praze. Z absolventů brněnské univerzity celkem 24 % uvedlo jako působiště Prahu.



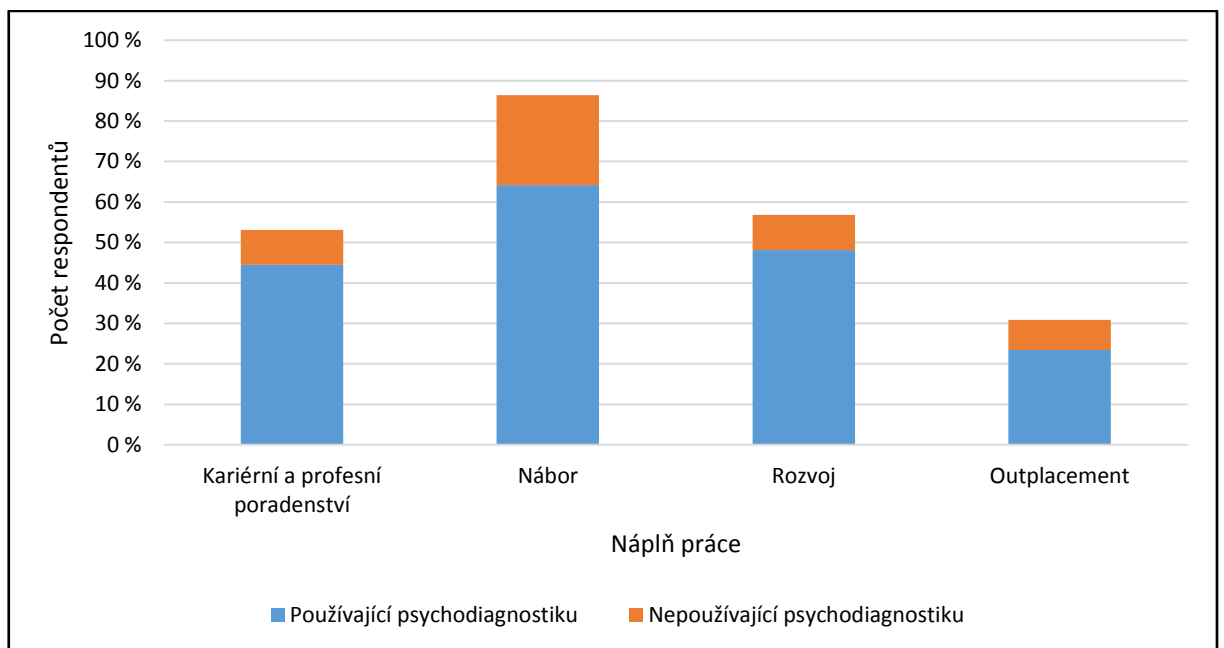
Graf 4 – Kraj působení

Kromě kraje působení nás také u respondentů zajímala oblast, ve které působí. Jak bylo vymezeno v teoretické části, v českém prostředí mohou pracovní psychologové působit v personální agentuře, jako OSVČ nebo na interním HR oddělení buď ve státním, nebo v soukromém sektoru. Graf 5 nám rozložení souboru z tohoto hlediska ukazuje. Z oblasti soukromého sektoru je 33 % respondentů ( $n = 27$ ), z personálních agentur 27 % ( $n = 22$ ), 19 % ( $n = 15$ ) pracuje na živnostenský list a ze státního sektoru je nejméně, 14 % ( $n = 11$ ).



Graf 5 – Oblast působení respondentů

Poslední zjišťovanou deskriptivní statistikou byla pracovní náplň respondentů. V teoretické části bylo vymezeno, že se může jednat o nábor, kariérní a profesní poradenství, rozvoj a outplacement. Respondenti měli možnost zaškrtnout libovolný počet odpovědí podle toho, čím vším se ve své praxi zabývají. Z těch, kteří psychodiagnostické testy nepoužívají se 31,8 % (n = 7) věnuje kariérnímu a profesnímu poradenství, 81,8 % (n = 18) náboru, 31,8 % (n = 7) rozvoji a 27,3 % (n = 6) outplacementu. Ti, kteří psychodiagnostické testy používají, se zabývají kariérním a profesním poradenstvím v 61,0 % (n = 36) případech, nábořem v 88,1 % (n = 52), rozvojem v 66,1 % (n = 39) a outplacementem ve 32,2 % (n = 19).



Graf 6 – Náplň práce respondentů

## 6 Analýza dat<sup>3</sup>

### 6.1 Kvantitativní zpracování

Data kvantitativní byla zpracována pomocí statistického programu IBM SPSS Statistics 23. Zajímala nás především data spojená s využíváním psychodiagnostických testů. Z celkového počtu 81 respondentů se 59 (72,8 %) vyjádřilo, že psychodiagnostické testy používá. Tato data byla pro většinu kvantitativního zpracování základním souborem.

Většina kvantitativní části se skládá z grafických a číselných popisů a analýz kategoriálních dat. Jednotlivé informace jsou znázorněny graficky sloupcovými a koláčovými grafy, tabulkami četností, kontingenčními tabulkami a histogramy. U jednotlivých zjištění pro nás byl stěžejní aritmetický průměr a jeho směrodatná odchylka a v některých případech i medián.

Pro analýzu vztahu mezi délkou praxe a počtem používaných metod byla použita korelační analýza, konkrétně Pearsonův korelační koeficient. Byl vypočítán nejen pro celý soubor, ale i pro jednotlivé oblasti zvlášť.

### 6.2 Kvalitativní zpracování

Hlavní částí analýzy dat je kvalitativní zpracování, na základě kterého budeme hledat odpovědi na některé cíle studie a zároveň informace pro potenciální změnu.

Kvalitativní data byla v první fázi překódována a následně zpracována pomocí obsahové analýzy. Výpovědi respondentů v podobě souvislého textu byly rozloženy na jednotlivé části podle témat, ke kterým se vyjadřovali. Z těchto jednotlivých témat pak byly vytvořeny skupiny tato témata shrnující do větších celků. Bylo sledováno, jaká témata se vyskytují v odpovědích na tyto otevřené otázky:

1. Jaké mají respondenti připomínky ke konkrétním metodám?
2. Co respondentům v oblasti psychodiagnostiky v České republice chybí?
3. Jaké metody a z jakého důvodu již nepoužívají nebo nikdy nepoužívali?

U první otázky se bude jednat o analýzu výpovědí těch, kteří se vyjádřili ke konkrétním metodám, které uvedli jako využívané. U druhé a třetí otázky se bude jednat o analýzy výpovědí 34 respondentů (42 % celkového souboru), kteří se v rámci těchto položek dotazníku k otázkám vyjádřili.

---

<sup>3</sup> Použitá terminologie vychází z Hendla (2009).



## 7 Výsledky

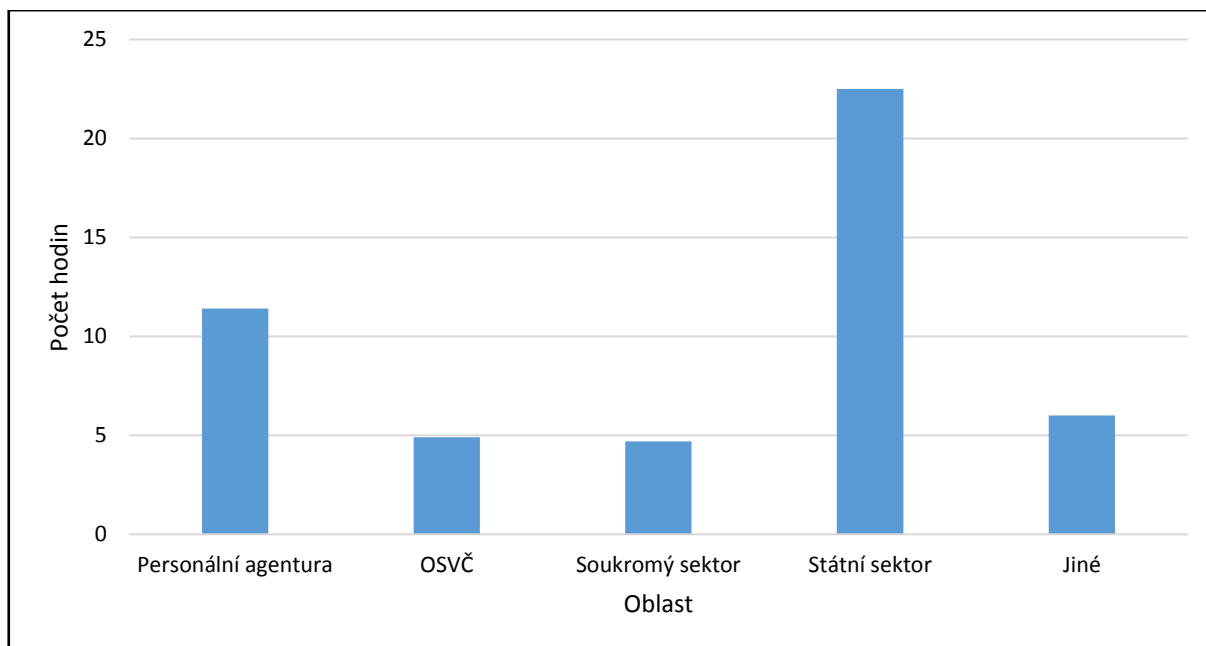
### 7.1 Využití psychodiagnostických testů

Jak již bylo řečeno, celkem 59 respondentů (72,8 %) se vyjádřilo kladně k využívání psychodiagnostických testů v rámci své pracovní náplně pracovního psychologa. V rámci jednotlivých oblastí se ve všech případech jedná o nadpoloviční většinu respondentů. Přehled absolutního i relativního zastoupení respondentů používajících psychodiagnostické testy v našem souboru poskytuje Tabulka 5.

Tabulka 5 – Využívání psychodiagnostických testů respondenty v jednotlivých oblastech

Oblast	N	N [%]
Soukromý sektor	18	66,7
Personální agentura	14	63,6
OSVČ	13	86,7
Státní sektor	9	81,8
Jiné	5	83,3

Průměrně se respondenti napříč jednotlivými oblastmi pracovní psychologie věnují testování 9 hodin týdně ( $Me = 4$ ). Tento čas zahrnuje všechny činnosti související s psychodiagnostickým testováním (příprava, administrace, vyhodnocení a interpretace). Pokud se ovšem na délku času podíváme v kontextu jednotlivých oblastí působení, zjistíme, že rozdíly jsou znatelné. Graf 7 ukazuje tyto rozdíly názorně. Nejvíce, 22,5 hodin týdně ( $sd = 10,8$ ), věnují psychodiagnostickému testování respondenti působící ve státních společnostech ( $n = 8$ ). Tento výsledek je velice překvapivý, protože výsledný průměr tvoří více než polovinu týdenní pracovní doby. V kontrastu nejméně, 4,7 hodin ( $Me = 2$ ) jí věnují respondenti z oblasti soukromého sektoru ( $n = 15$ ). Dále respondenti z kategorie OSVČ ( $n = 12$ ) se psychodiagnostikou zabývají 4,9 hodin týdně ( $Me = 2$ ). Mezi těmito hodnotami stojí personální agentury, ve kterých je výsledný průměrný čas uvedený respondenty 11,4 hodin za týden ( $n = 12$ ;  $sd = 10,1$ ).

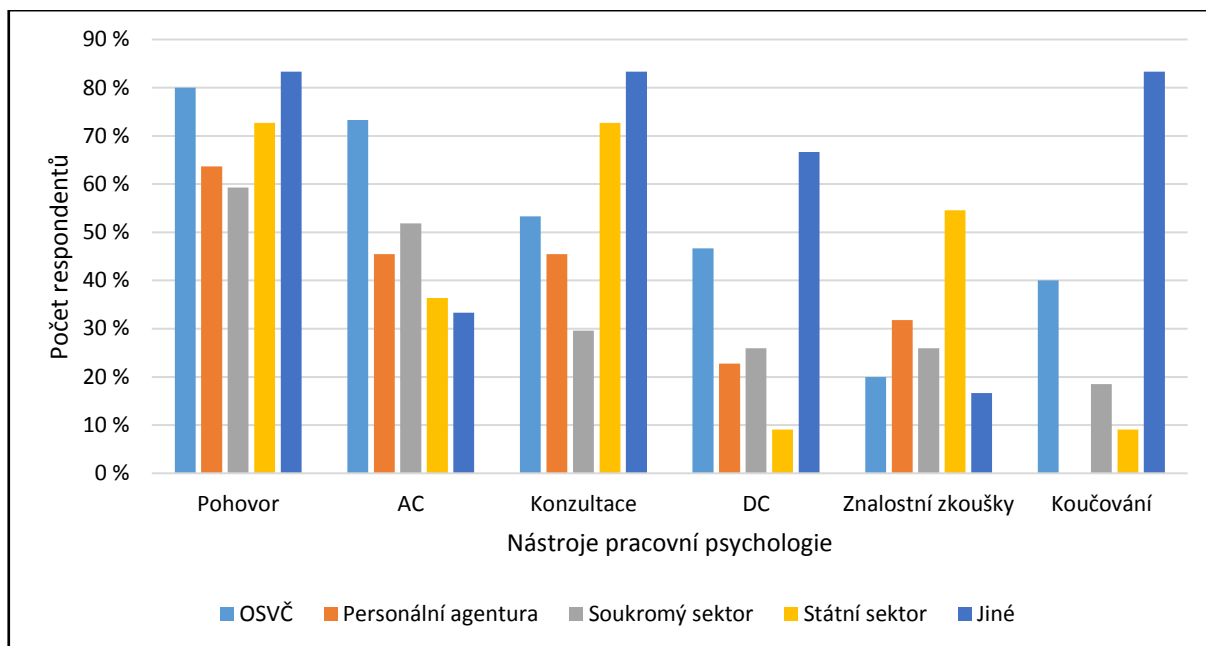


Graf 7 – Čas věnovaný psychodiagnostickým testům

Pokud se podíváme na využívání testů v kontextu fakulty, na které respondenti absolvovali, zjistíme, že celkem 20 respondentů, kteří vystudovali na FFMU (66,6 %) psychodiagnostické testy ve své praxi používá. Z druhé nejzastoupenější fakulty, FFUK, je to 22 respondentů (95,7 %), pouze jeden z nich uvedl, že s psychodiagnostickými testy nepracuje. Z FSSMU se testování věnuje 52,9 % respondentů (n = 9), z UPOL pak 66,6 % (n = 4). Celých 100 % respondentů z FF Přerovské univerzity v Prešově se věnuje psychodiagnostickému testování, nicméně se jedná pouze o vzorek tří respondentů.

## 7.2 Využití dalších nástrojů

Respondenti byli dotazováni, které nástroje s psychodiagnostickým testováním kombinují. Celkově využívá v kombinaci s psychodiagnostickým testováním pohovor 93,2 % (n = 55), AC 69,5 % respondentů (n = 41), konzultace 66,1 % (n = 39), DC 40,7 % (n = 24), znalostní zkoušky také 40,7 % (n = 24) a koučování 28,8 % (n = 17). Při analýze jednotlivých oblastí se ovšem opět objevují rozdíly, které znázorňuje Graf 8.



Graf 8 – Využívání nástrojů pracovní psychologie v jednotlivých oblastech

### 7.3 Využití konkrétních psychodiagnostických testů

Počet testů, které respondenti uvedli, se pohybuje mezi 1 a 15. Rozdíly, které se objevily mezi oblastmi, uvádí Tabulka 6. Tato část práce se věnuje především komentářům a připomínkám, které k metodám doplnili. Metody, ke kterým se vyjádřili pouze jeden nebo dva respondenti (< 4 %), budou zmíněny pouze okrajově na závěr příslušných podkapitol.

Tabulka 6 – Počet používaných testů

Oblast	Průměrný počet testů	N	sd
Státní sektor	8	11	3,0
Personální agentura	6	22	4,2
Jiné	5	6	3,9
OSVČ	4	15	3,0
Soukromý sektor	4	27	3,0

Bylo zjišťováno, zda existuje vztah mezi délkou praxe a počtem využívaných metod. Tento vztah byl hledán obecně v celém souboru, ale také pro každou z oblastí zvlášť. V rámci celého souboru nebyl objeven signifikantní vzájemný vztah mezi délkou praxe a počtem používaných metod, viz

Tabulka 7. Stejně tak nebyl nalezen žádný signifikantní vztah mezi těmito proměnnými v jednotlivých oblastech, viz Tabulka 8 až

Tabulka 11.

Tabulka 7 – Vztah mezi délkou praxe a počtem používaných metod

		Praxe	Počet metod
Praxe	Pearson Correlation	1	.198
	Sig. (2-tailed)		.137
	N	59	58
Počet metod	Pearson Correlation	.198	1
	Sig. (2-tailed)	.137	
	N	58	58

Tabulka 8 – Vztah mezi délkou praxe a počtem používaných metod ve státním sektoru

		Praxe	Počet metod
Praxe	Pearson Correlation	1	.378
	Sig. (2-tailed)		.315
	N	9	9
Počet metod	Pearson Correlation	.378	1
	Sig. (2-tailed)	.315	
	N	9	9

Tabulka 9 – Vztah mezi délkou praxe a počtem metod v soukromém sektoru

		Praxe	Počet metod
Praxe	Pearson Correlation	1	-.102
	Sig. (2-tailed)		.698
	N	18	17
Počet metod	Pearson Correlation	-.102	1
	Sig. (2-tailed)	.698	
	N	17	17

Tabulka 10 – Vztah mezi délkou praxe a počtem metod v personálních agenturách

		Praxe	Počet metod
Praxe	Pearson Correlation	1	.367
	Sig. (2-tailed)		.197
	N	14	14
Počet metod	Pearson Correlation	.367	1
	Sig. (2-tailed)	.197	

N	14	14
---	----	----

Tabulka 11 – Vztah mezi délkou praxe a počtem metod u OSVČ

		Praxe	Počet_metod
Praxe	Pearson Correlation	1	.440
	Sig. (2-tailed)		.133
	N	13	13
Počet_metod	Pearson Correlation	.440	1
	Sig. (2-tailed)	.133	
	N	13	13

### 7.3.1 Výkonové testy

Celkem se v odpovědích objevilo 19 výkonových testů, které respondenti používají. Metody, které uvedlo alespoň 5 respondentů, jsou znázorněné v tabulce (viz Tabulka 12) a jsou jim věnovány následující odstavce zaměřené na údaje o respondentech, kteří je uvedli a také na komentáře, které k metodám mají.

Nejvíce, 12 respondentů (20,3 %), jejichž průměrná praxe je 9,2 let (sd = 6,7) uvedlo metodu IST. Otestují s ní přibližně 167 osob za měsíc. Metodě je vytýkána časová náročnost, zejména na vyhodnocení, velmi je právě z tohoto pohledu chválena PC verze. Spokojení jsou respondenti s komplexností metody a možností pomocí ní vystihnout interindividuální i intraindividuální rozdíly. Dále jsou vytýkány nedostatečné normy. Respondenti uvádí, že vesměs nevyužívají část testu s obecným přehledem.

Druhou nejpoužívanější výkonovou metodou je test D2, který uvedlo celkem 11 respondentů (18,6 %). Otestují s ní přibližně 159 osob měsíčně a jejich průměrná praxe je 5,8 let (sd = 4,5). Respondenti chválí časovou nenáročnost administrace i vyhodnocení. Negativně jsou i u tohoto testu hodnoceny normy, jsou používány ty pro německou populaci. Dále pak například složitá interpretace, výsledky mohou být podle respondentů ovlivněny i některými osobnostními rysy. Kritizován je také manuál metody, který je podle uvedených komentářů pro samouka nepoužitelný a je třeba pro vyhodnocení nejdříve získat vysvětlení od zkušenějšího kolegy. Preferována je v tomto případě verze tužka-papír, oceňován je především výsledný profil s průběhem výkonu i umístěním chyb.

Třetí nejpoužívanější výkonovou metodou jsou Ravenovy progresivní matrice pro pokročilé. Test uvedlo 9 respondentů (15,3 %), kteří s ním měsíčně otestují přibližně 373 osob, což je z výkonových metod nejvíce. Průměrná délka praxe těchto uživatelů je 9,9 let (sd = 5,9). Negativně jsou opět hodnoceny normy, které podle respondentů neodpovídají realitě a opět nejsou vytvořené pro českou populaci. Kladně respondenti hodnotí rychlost administrace i vyhodnocení a možnost metodu použít i k vyšetření osob, které nemluví moc dobře česky.

S počtem 8 respondentů (13,6 %), kteří metodu uvedli, jsou čtvrtými nejpoužívanějšími Testy rozhodování. Metody jsou aplikovány na 27 osob měsíčně, průměrná praxe uživatelů je 8,3 let (sd = 5,7). Respondenti komentují to, že nemají k dispozici normy a metodu používají doplňkově a na základě předchozích zkušeností. Jako její výhodu vidí rychlost administrace.

Bourdonova zkouška je se 7 respondenty (11,9 %) pátou co do počtu respondentů, kteří ji používají. Jejich průměrná praxe je 9,6 let (sd = 6,9) a vyšetří pomocí této metody dohromady přibližně 320 lidí za měsíc, čímž je druhou respondenty kvantitativně nejvíce používanou z uvedených metod. Negativně je hodnocena nesrozumitelnost manuálu, časová náročnost vyhodnocení a také nekompletnost norem, které pokrývají pouze určité věkové kategorie a pracovní zařazení. Využívána je respondenty především PC verze, a to hlavně u osob, u kterých je kladen zřetelný důraz na pozornost.

Tabulka 12 – Nejpoužívanější výkonnostní testy

Test	N	N [%]	Osob otestovaných za měsíc	Průměrná délka praxe
IST	12	20,3	167	9,2 let (sd = 6,7)
D2	11	18,6	159	5,8 let (sd = 4,5)
Raven	9	15,3	373	9,9 let (sd = 5,9)
TR	8	13,6	27	8,3 let (sd = 5,7)
Bourdon	7	11,9	320	9,6 let (sd = 6,9)

Metodou Disjunktivní reakční čas otestují 4 respondenti (6,8 %) měsíčně přibližně 300 osob. Pozitivně je hodnocena časová nenáročnost testu a schopnost rozpoznat nepozorné osoby. Respondenti ji přesto používají spíše jenom orientačně jako součást komplexní testové baterie. Vídeňský maticový test používají, stejně jako přechozí uvedenou, 4 respondenti (6,8 %) a otestují s ním přibližně 20 osob měsíčně. K metodě se ze strany respondentů neobjevily žádné doplňující komentáře ani hodnocení.

Determinační test a TKP uvedli 3 respondenti (5,1 %). DT je metoda speciálně vytvořená pro oblast dopravní psychologie (Dopravní psychologie, 2015) a respondenti pomocí

ní otestují přibližně 197 osob za měsíc. Ani k této metodě se nevyskytly žádné doplňující komentáře respondentů. Druhým zmíněným otestují měsíčně dohromady přibližně 300 osob. Výtkou respondentů směrem k tomuto testu je, že vytvořené normy nezohledňují věk, ale pouze dosažené vzdělání vyšetřovaných osob. U starších osob jsou tedy nuceni brát výsledky pouze orientačně. Manuál je hodnocen jako dostatečný.

Skupinu testů, které uvedli pouze 2 respondenti (3,4 %), tvoří CF2A, ISA, Názorové řady a Test manažerského potenciálu. Názorové řady jsou respondenty používány pouze pro hrubý odhad intelektového potenciálu. Test manažerského potenciálu má od respondentů pouze negativní hodnocení, ve kterých zmiňují nedostatečný překlad, chyby v testovacích sešitech a starší standardizaci. Ke zbylým dvěma metodám se neobjevily žádné připomínky ani komentáře.

Pouze 1 respondent (1,7 %) uvedl D48, MIT, MSCEIT, Torranceho figurální test tvořivého myšlení, WAIS III a skupinu testů od Assessment Systems (ART, DRT, NRT). MIT je pozitivně hodnocen pro rychlost, na druhou stranu je ale upozorňováno na starší normy. MSCEIT je pak respondentem považována za jedinečnou metodu v oblasti emoční inteligence. Negativem je její časová náročnost. K ostatním metodám se neobjevily informačně nosné připomínky.

### **7.3.2 Testy osobnosti**

Celkem se v odpovědích objevilo 54 osobnostních testů. Metody, které využívá nejvíce respondentů, uvádí Tabulka 13 a budeme se jim opět věnovat podrobněji.

Nejpoužívanějším osobnostním testem je podle výsledků naší studie Bochumský osobnostní dotazník. Uvedlo ho celkem 15 respondentů (25,4 %) z těch, kteří psychodiagnostické testy používají, jejichž průměrná délka praxe je 7,7 let ( $sd = 6,1$ ) a kteří s ním dohromady otestují 100 osob měsíčně. Respondenti u metody pozitivně komentují PC verzi, kterou lze, na rozdíl od verze tužka-papír, rychle vyhodnotit. Dále bylo v rámci negativních připomínek zmíněno teoretické vyhodnocení, které je pro laiky nesrozumitelné. Jak pozitivně tak negativně je zmiňováno manažerské zaměření norem. Oceněn byl detailně vypracovaný manuál. Poslední kategorie připomínek se týkala nekompatibility vyhodnocovacího archu s testovým sešitem.

Jako druhá a třetí nejpoužívanější metoda ze studie vyšly SPARO a NEO-PI-R. Obě používá celkem 13 respondentů (22 %).

SPARO používají respondenti s průměrnou délkou praxe 9,8 let ( $sd = 6,6$ ), Otestují s ním 498 osob měsíčně, což je ze zmíněných osobnostních testů nejvíce. Podle respondentů je

nutné vnímat test jako diagnostiku předpokladů, které se v chování nemusí projevovat. Pozitivně je hodnoceno snadné PC vyhodnocení a vůbec možnost využívat PC verzi. Bohatost a pestrost škál je dáována do kontrastu s nesrozumitelným popisem některých z nich a nejasnými statistikami. Navíc je komentován uživatelsky ne úplně příjemný manuál testu.

NEO-PI-R, kterou uvedlo taktéž 13 respondentů (18,6 %) s průměrnou délkou praxe 13,5 let (sd = 11,9). Otestují s ní 157 lidí měsíčně. Metoda vyžaduje dle respondentů dost času, aby se ji administrátor naučil správně interpretovat. Chváleny jsou české normy, i když z personálně-poradenského hlediska by byla vítána validizace v souvislosti s reálným pracovním výkonem. Vytvoření grafu s výsledným profilem testované osoby je hodnoceno pozitivně. Dle respondentů bohužel chybí popsání obou pólů rysu a i horní hranice je místy popsána ne úplně dokonale. Nejčastěji je používána PC verze. Obecně je metoda pro pracovní psychologii považována za velmi časově náročnou.

LMI a SVF78 uvedlo 9 respondentů (15,3 %). LMI je jimi měsíčně použito na 56 lidí, SVF78 na 20. První zmíněný používají respondenti s průměrnou délkou praxe 17,2 let (sd = 11,6), druhý 10,0 let (sd = 7,7). Test je negativně hodnocen pro možnost stylizace a časovou náročnost. Zároveň by byl uvítán rozšířený popis škál. Motivace je považována za jednu z nejvíce klíčových charakteristik některých pozic, s čímž souvisí důraz, který na tento test respondenti dávají. Test SVF78 je negativně hodnocen opět pro možnost stylizace testovaných osob, a tudíž není považován za vhodný pro situaci výběru. Je ale nutné výsledky interpretovat s rezervou i pro další oblasti pracovní psychologie, mohou se totiž podle názorů respondentů v reálném chování projevovat různě.

Mezi osm nepoužívanějších metod se dostal i jeden projektivní test, konkrétně Baum test, který uvedlo 8 respondentů (13,6 %). Je respondenty za měsíc použit na 460 osob, díky čemuž je v rámci osobnostních testů druhý, hned za SPARO. Průměrná délka praxe osob, které ho používají, je 7,9 let (sd = 7,6). Všichni respondenti do komentáře uvedli, že metodu používají pouze na doplnění obrazu o klientovi, interpretují test velmi opatrně a počítají s možnou laickou znalostí vyšetřovaných osob, jak by měl strom vypadat. Sledují s ním grafomotoriku.

Na společné sedmé a osmé místo se s celkovým počtem 7 respondentů (11,9 %) dostal Belbinův test týmových rolí a ICL. BTTR použijí respondenti měsíčně na 84 lidí, ICL pak na 63. Průměrná délka jejich praxe se liší, u Belbinova testu je to 15,4 let (sd = 14,2), u ICL 5,4 let (sd = 3,7). U BTTR zmiňují respondenti nutnost kombinovat test s jiným, standardizovaným dotazníkem a tento test používat především na potvrzení pozorovaného, například v rámci AC. Pozitivně hodnotí snadnost a rychlost vyhodnocení a interpretace, ale zdůrazňují nutnost



zkušeností a střídmosti. ICL je hodnoceno pozitivně především v rámci screeningových účelů a pro práci na rozvoji, nepovažují ji za vhodnou v situaci náboru. Vyhodnocení, pokud člověk nemá vlastnoručně vytvořené tabulky, je považováno za velice složité a časově náročné. S výsledky, které test ukazuje, jsou respondenti spokojeni.

Tabulka 13 – Nejpoužívanější osobnostní testy

Test	N	N [%]	Osob otestovaných za měsíc	Průměrná délka praxe
BIP	15	25,4	100	7,7 let (sd = 6,1)
SPARO	13	22,0	498	9,8 let (sd = 6,6)
NEO-PI-R			157	13,5 let (sd = 11,9)
LMI	9	15,3	56	17,2 let (sd = 11,6)
SVF78			20	10,0 let (sd = 7,7)
Baum Test	8	13,6	460	7,9 let (sd = 7,6)
BTTR	7	11,9	84	15,4 let (sd = 14,2)
ICL			63	5,4 let (sd = 3,7)

Skupinu testů, které uvedlo 6 respondentů (10,2 %), tvoří testy 16PF, Kresba postavy a samostatná skupina Hoganových osobnostních dotazníků, které byly vytvořené speciálně pro pracovní-psychologickou oblast (Hogan Assessment Systems, 2014). Metodou 16PF otestují respondenti měsíčně přibližně 282 osob. Jejich průměrná délka praxe je 10,2 let (sd = 7,0). Metoda byla jako jedna z mála, které se v naší studii mezi používanými objevily, hodnocena výhradně pozitivně, hlavně pro rychlost administrace a vyhodnocení, a to i při použití klasické verze tužka-papír. Kresba postavy je měsíčně respondenty použita na vyšetření přibližně 50 lidí. Průměrná praxe je 9,7 let (sd = 8,3). Metodu považují respondenti v případě neabsolvování vzdělávacího kurzu za naprosto neinterpretovatelnou kvůli široké škále znaků, které mohou být na základě získaných výsledků sledovány. Za směrodatné pak považují následné inquiry (neboli dotazování, které probíhá po dokončení kresby a je řízeno administrátorem testu). Negativně je hodnocena neexistence norem, a tak je ve většině případů považována opět pouze za doplňující techniku. Uvedené Hoganovy metody, konkrétně HPI, HDS a MVPI, jsou měsíčně respondenty s průměrnou praxí 9,4 let (sd = 6,7) použity na otestování přibližně 88 osob. Chválena je PC verze testů a české normy. Za nevýhodu je považována jejich značná finanční nákladnost.

Celkem 5 respondentů (8,5 %) uvedlo využívání metody MMPI2. Metodou dohromady otestují 160 osob za měsíc a jejich průměrná praxe je 7,2 let (sd = 3,8). Připomínkován je u některých položek jejich méně kvalitní překlad a také celková časová náročnost použití metody.

Respondenti nepovažují za vhodné využití metody u osob s nižším intelektem, které mohou jednotlivá tvrzení špatně pochopit. Standardizace je považována za dostatečnou a PC vyhodnocování pro psychology časově výhodné. Některým ovšem absentují novější škály, preferovali by rozšířenější příručku a normy pro výběrovou populaci.

Celkem 4 respondenti (6,8 %) pak uvedli Lüscherův test, Testy nedokončených vět a metodu SPIDO. Lüscherovým testem vyšetří přibližně 46 osob za měsíc. Respondenti považují manuál za zastaralý, i když stále k interpretaci prakticky využitelný. Metodu považují jako vhodnou součást testové baterie či doplněk behaviorálního pohovoru a intuitivní pomůcku. Metodou nedokončených vět je respondenty otestováno přibližně 45 osob měsíčně a je na ni nahlíženo jako na metodu doplnění celku. Metodou SPIDO otestují přibližně 130 osob, vytýkána je opět zastaralost metody, kterou pocítují i klienti, kteří někdy konkrétní položky dokonce komentují. Zároveň je poukazováno na slabší normy. Plusem metody je rychlé vyhodnocení i pro verzi tužka-papír.

S využitím u 3 respondentů (5,1 %) se setkáváme u LJI, MBTI, NEOFFI, OPQ a PSSI. Testem LJI je otestováno přibližně 13 osob měsíčně. Podle respondentů je k testu třeba zaškolení, poté již považují používání za intuitivní. Metodou MBTI otestují přibližně 24 osob, považují ji za vhodnou v případě, že mají dostatečné množství času a zároveň byli pro práci s metodou proškoleni a dokáží vnímat její rezervy. Metoda NEO-FFI je využita měsíčně na otestování přibližně 25 osob, je ovšem respondenty kritizována možnost stylizace, kterou dohromady uvádí u všech škál kromě neuroticismu, především u přívětivosti. Pro situaci náboru by pak byly oceněny aktuální normy. Dotazník OPQ využívají respondenti jak pro situace náboru, tak i jako vstupní informaci pro rozvoj. Pozitivně je hodnocena jeho detailnost a komplexní profil zobrazující různé kompetence. Je třeba brát na vědomí, že odráží aktuální pozici, na které testovaná osoba nyní působí. Respondenti s ní otestují přibližně 13 osob měsíčně. Metoda PSSI je použita na vyšetření přibližně 30 osob a je pozitivně hodnocena pro hlubší poznání dynamiky osobnosti a případné směřování patologie. Potenciál využití ve výběrových situacích je respondenty vnímán, negativně však hodnotí nedostatečné normy.

Celkem 2 respondenti (3,4 %) uvedli metodu B-D-I, CWT, DVP, EOD, IHAVEZ, KAI, KK, NIDM, PI, ROR a TBSD. Informačně nosné připomínky se objevily u DVP, a to apel na znalost Hollandovy teorie pro možnost interpretovat dotazník adekvátně. Metoda by si podle respondentů zasloužila revidovat. Výsledky metody jsou považovány především za informační rámec. Metoda KAI je pak považována za dobrou především díky jejím českým normám, které jsou dostupné. K metodě PI bohužel nejsou dostupné korekční škály, její rychlé a jednoduché

použití a také pochopitelné výsledky, které odpovídají následným zkušenostem, jsou ovšem považovány za velkou přednost. Využití Exnerova systému ROR je kladně hodnoceno především u osob velmi racionálních, příp. u těch, které by se chtěly stylizovat. U metody TBSD je kritizováno nedobré zpracování PC verze.

Pouze 1 respondent (1,7 %) uvedl každý z následujících testů: AAT, CAQ, CLQ, CPI, DFT, FIRO, GPOP, GPP-I, Hand test, IDPA, ISK, KTS, KUD, MD, MPP, PASKO, R2, RM, ROFT, TEZADO a TKI. Co se týče komentářů s informační hodnotou, metodu GPP-I považuje respondent za velice kvalitní, podle jeho názoru díky nucené volbě inventář velmi dobře měří. Metoda IDPA pak podle respondenta, který ji uvedl, dobře ukazuje příležitosti k rozvoji, i když je nucen využívat anglické normy.

### **7.3.3 Kombinované testy a skupiny testů**

U některých respondentů se objevila jako používaná metoda v podstatě skupina metod od konkrétního vydavatele, pro úplnost výsledků jsou v této kapitole uvedeny.

Jednou z uvedených skupin jsou metody, které byly vytvořeny společností Institute of Applied Psychology, s.r.o., která nabízí různé výkonostní, osobnostní i doplňkové metody. Dle informací na webových stránkách společnosti jsou všechny osobnostní a výkonové metody standardizované na českou populaci a jejich reliabilita neklesá pod 0,9 (Psychodiagnostika – Institute of Applied Psychology, s.r.o., 2016).

Mezi další zmíněné patří Pracovní psychodiagnostika společnosti Hill International. Jedná se o metody, které může administrovat proškolený pracovník jakékoli společnosti a cílem vydavatele je udržovat reliabilitu nad 0,75 (Hill International, 2014).

Třetí uvedenou skupinou jsou PC metody společnosti Cut-e. K popisu konkrétních metod či jejich parametrů se bohužel nepodařilo dostat (Cut-e: Online diagnostika, 2016).

Následujícími metodami, které se ve výsledcích studie objevily, je skupina metod agentury Motiv P. Jedná se opět o PC metody standardizované na vzorku více než 3000 pracovníků (Motiv P, 2016).

Talent Q poskytuje PC nástroje, které jsou dostupné ve 40 jazykových mutacích (Talent Q – psychometrické hodnocení pro výběr a testování, n. d.).

## **7.4 Nepoužívané metody**

Následující obsahová analýza se zabývala výpověďmi 34 respondentů (42,0 %) na téma nepoužívaných metod a důvodů, které k tomu mají. Celkem od nich bylo získáno 56 výpovědí, které byly rozděleny na 23 tematických celků, ve většině případů se jedná o konkrétní testy či

skupinu testů. Tabulka 14 uvádí přehled témat, ke kterým se respondenti vyjádřili, jejich počet a konkrétní zobecněné komentáře, které výrok týkající se testů obsahoval.

*Tabulka 14 – Nepoužívané metody a komentáře respondentů*

Test	N	Komentáře respondentů
<b>Projektivní metody</b>	6	Náročné vyhodnocování Nevhodné v psychologii práce
<b>Baum test</b>	5	Každý ho zná
<b>Lüscherův test</b>		Nepovažován za kvalitní metodu
<b>MBTI</b>		Zastaralý Chybí české normy
<b>BIP</b>	4	Chybí české normy
<b>Barvy života</b>	3	Považován za esoterický
<b>LMI</b>		Složité vyhodnocení a interpretace
<b>EOD</b>	2	Každý ho zná
<b>IHAVEZ</b>		Chybí interpretace výsledků
<b>Klinické testy</b>		Časová náročnost vyhodnocení verze tužka-papír Bez komentářů
<b>16PF</b>	1	Zastaralý
<b>Belbin</b>		Chybí normy
<b>BOD (h)</b>		Historický V personální praxi nevyužitelný
<b>Bourdonova zkouška</b>		Složité vyhodnocování
<b>D2</b>		Přečeňovaný
<b>Kariérní kotvy</b>	1	Chybí normy
<b>KUD</b>		Historický V personální praxi těžko využitelný
<b>MMPI</b>		Nepoužitelný pro pracovní psychologii
<b>ROR</b>		Neadekvátní pro personální praxi
<b>SIPO</b>	1	Zastaralý
<b>SPARO</b>		Zastaralý, chybí revize

<b>TEZADO</b> <b>Thomas International</b>	Je průhledný
	Nevhodný pro situaci výběru
	Bez komentářů
	Nevalidizovaný překlad

## 7.5 Absence v českém prostředí

Výpovědi týkající se toho, co pracovním psychologům chybí, byly rozděleny do 17 kategorií. Celý přehled včetně zobecněných připomínek respondentů nabízí Tabulka 15.

Tabulka 15 – Co psychologům chybí

Kategorie problému	N	Komentář
Standardizace testů	7	Nejsou aktuální vzhledem k populaci Neexistují normy pro pracovní psychologii
Profesionalita	5	Používání kvalitních metod Používání metod pouze odborníky (psychology)
Dotazník profesní orientace		I pro dospělé Využitelný v rámci outplacementu
Potřeba psychodiagnostiky	4	I v rámci personálních agentur
Novější metody		Bez komentáře
Méně časově náročné metody		V souvislosti s PC verzemi testů
Vědeckost	3	Studie kriteriální validity Možnost setkávání s kolegy na neutrální půdě
Právní rámec		Seznámení s metodami mimo výhradní distributory Zaštiťující organizace Etický kodex
Kvalitní překlad	2	Bez komentářů
Větší výběr		Bez komentářů
Přijetí online a PC testování		Neuznávání pouze verzí tužka-papír Více metod v PC verzích
Jazykové mutace	1	Bez komentářů
Používání netestových metod		Včetně jejich norem a standardizací
Test emoční inteligence		Bez komentářů
Manažerské předpoklady		Bez komentářů

Měření motivátorů Test etických norem	Komplexní dotazník
	Morální jednání

## 8 Interpretace výsledků a srovnání s předchozí studií

### 8.1 Práce s psychodiagnostickými testy

V rámci našeho souboru používá ve své praxi psychodiagnostické testy 72,8 % respondentů (n = 59). Nejvíce, 18 z nich (30,5 %) jsou osoby působící jako konzultanti v nějaké soukromé společnosti. Nejméně, 9 respondentů (15,3 %), kteří psychodiagnostické testy používají, působí jako konzultanti ve státním sektoru.

Průměrný čas strávený používáním psychodiagnostických testů za týden je napříč celým souborem respondentů, kteří je používají, 9 hodin. Opět jsme našli rozdíly mezi jednotlivými oblastmi. Zatímco v soukromém sektoru se průměrný čas pohybuje na desetíně pracovního týdne (4,7 hodin), v tom státním je to více než polovina (22,5 hodin). Jedním z možných vysvětlení může být časová náročnost psychodiagnostických metod, která byla jednou z nejčastějších připomínek k jednotlivým testům. V soukromém sektoru by se pak objevila mnohem nižší čísla právě z toho důvodu, že je třeba udržet krok s konkurencí a čas je samozřejmě jednou z hlavních entit.

Nejpoužívanějším nástrojem, který je s psychodiagnostickými testy kombinován, je pohovor, který využívá 93,2 % respondentů (n = 55). Vzhledem k tomu, že nejčastější pracovní náplní respondentů, kteří psychodiagnostické testy používají, je recruitment, kterým se zabývá 88,1 % z nich (n = 52), tento výsledek se také při logickém zhodnocení nabízí a není pro nás tedy ničím překvapivým.

### 8.2 Nejpoužívanější výkonové testy

Nejpoužívanějším výkonovým testem se v naší studii, stejně jako v roce 2004 (Svoboda a kol.) mezi manažerskými psychology, stal Test struktury inteligence I-S-T 2000 R. Porovnání nejpoužívanějších testů v roce 2004 a v naší studii, tedy za roky 2015-2016 znázorňuje Tabulka 16, ve které jsou neopakující se testy znázorněny tučně. Z deseti nejpoužívanějších metod v roce 2004 jich celkem 6 mezi ně stále patří. Číselný obdélník, Číselný čtverec a TIP se v aktuální studii již nevyskytly. Wechler-Memory sám o sobě také ne, ale jeden respondent uvedl využívání metody WAIS III. Podíváme-li se na testy, které se mezi nejpoužívanějšími objevily nově, najdeme na čtvrté příčce Testy rozhodování, dále pak Vídeňský maticový test a pro dopravní psychologii speciálně vytvořený Determinační test.

Tabulka 16 – Porovnání nejpoužívanějších výkonových testů v letech 2004 a 2016

Pořadí	2004 (Svoboda a kol.)	2016
1	IST	IST
2	Raven	D2
3	Bourdon	Raven
4	<b>Číselný obdélník</b>	<b>Testy rozhodování</b>
5	<b>Číselný čtverec</b>	Bourdon
6	<b>TIP</b>	DRČ
7	TKP	<b>VMT</b>
8	<b>WMS</b>	<b>DT</b>
9	D2	TKP
10	DRČ	4

### 8.2.1 Psychometrické vlastnosti tří nejpoužívanějších výkonostních testů

Pokud se pozorněji podíváme na konkrétní psychometrické vlastnosti a charakteristiky nejvíce používaných testů, možná se nám podaří ozřejmit některé připomínky, které k metodám respondenti měli a zároveň kriticky zhodnotit, zda jsou metody z hlediska své kvality hodny mít své místo mezi těmi nejpoužívanějšími.

Co se týče Testu struktury inteligence IST 2000 R, o jeho současné kvalitě a praktické použitelnosti pravděpodobně nemůže být pochyb. Při zjišťování tzv. split-half reliability, tedy přesnosti měření při rozdělení testu na dvě ekvivalentní poloviny, se hodnota jejich korelace pohybovala mezi  $r = 0,88$  a  $r = 0,97$ . Validizačních studií bylo provedeno několik a korelace mezi IST a testem, se kterým byl porovnáván, byly vždy uspokojivě vysoké (Svoboda, Humpolíček a Šnorek, 2013). Standardizace byla v roce 2005 nově provedena na českou populaci ( $n = 2988$ ) a normy jsou rozdělené podle věku, pohlaví i vzdělání (Seitl, 2015). Respondenti naší studie u metody negativně hodnotili právě normy, které se ovšem při prostudování relevantní literatury zdají být vyhovující, a to i lokálně pro českou populaci.

<sup>4</sup> Následují dvě skupiny testů, které uvedli pouze 2 respondenti (3,4 %) a méně, pro přehlednost tudíž již nejsou v tabulce uvedené.

Možným vysvětlením by mohlo být dost možná to, že je respondenti nemají k dispozici a využívají stále předchozí či původní verzi.

Vnitřní konzistence druhého nejpoužívanějšího výkonnostního testu, Testu pozornosti d2, je taktéž uspokojivá ( $r > 0,90$ ). Validita testu byla doložena velkým počtem provedených výzkumů. Standardizace, jak bylo komentováno respondenty, bohužel nebyla na českou populaci provedena, a tudíž je třeba využívat norem vytvořených pro německou populaci ( $n = 6000$ ) (Testcentrum: Test pozornosti d2, n. d.).

Třetí nejvíce používanou metodou je Raven, jehož reliabilita opakovaných měření (test-retestová reliabilita) se pohybuje mezi  $r = 0,76$  a  $r = 0,91$  (Svoboda, Humpolíček, Šnorek, 2013). Validizační studie ukázaly statisticky významnou korelaci mezi testem a subtesty dalších testů inteligence ( $r = 0,57$  až  $r = 0,65$ ) (Cockcroft a Israel, 2011). Standardizace metody nebyla na českou populaci provedena, což respondenti u metody kritizují. Původní normy jsou rozdělené do věkových pásem a zároveň podle dosaženého vzdělání, což může být pro využití značně nepraktické. Existují orientační normy pro slovenskou populaci (Hennelová, Lisá, 2008).

### 8.3 Nejpoužívanější osobnostní testy

Rozdíly v seznamech nejpoužívanějších osobnostních testů jsou již větší, jak ukazuje Tabulka 17, opět se zvýrazněním testů, které se v obou studiích neopakují. Ze seznamu osmnácti testů z roku 2004, se v aktuální studii opakuje pouze osm. Značné rozdíly se objevují již mezi testy na předních příčkách. Nejpoužívanějším osobnostním testem se v aktuální studii stal Bochumský osobnostní dotazník, který se ve studii z roku 2004 vůbec neobjevil. Možným důvodem může být fakt, že česky vyšel dotazník až v roce 2003 (Svoboda, Humpolíček, Šnorek, 2013), tedy v posledním ze tří let sběru dat k původní studii (Svoboda a kol., 2004). Ze stejného důvodu může být třetím nejpoužívanějším testem NEO-PI-R, vydaný v roce 2004 (Testcentrum, n. d.), čtvrtým až pátým LMI a SVF78, oba vydané v českém jazyce v roce 2003 (Svoboda, Humpolíček, Šnorek, 2013). Novinkami v seznamu je pak ještě Hoganovy testy, MMPI-2 a Test nedokončených vět.

Osobnostních testů, které za uplynulých dvanáct let z nejpoužívanějších vymizely, nebyly v aktuální studii vůbec zmíněny dva, a to DOPEN a BDI. Zbývajících osm sice není mezi nejpoužívanějšími, ale alespoň někteří respondenti je zmínili. Konkrétně MBTI bylo zmíněno třemi, ROR, EOD a IHAVEZ dvěma, jedním respondentem pak KUD, GPP-I, Handtest a FIRO.



Tabulka 17 – Porovnání nepoužívanějších osobnostních testů v letech 2004 a 2016

Pořadí	2004 (Svoboda a kol.)	2016
1	16PF	<b>BIP</b>
2	<b>IHAVEZ</b>	SPARO
3	<b>FIRO</b>	<b>NEO-PI-R</b>
4	<b>EOD</b>	<b>LMI</b>
5	Lüscher	<b>SVF78</b>
6	ICL	Baumtest
7	Kresba postavy	BTTR
8	<b>ROR</b>	ICL
9	<b>BDI</b>	16PF
10	<b>Handtest</b>	Kresba postavy
11	SPIDO	<b>Hogan</b>
12	BTTR	<b>MMPI-2</b>
13	SPARO	Lüscher
14	Baumtest	<b>Test nedokončených vět</b>
15	<b>DOPEN</b>	SPIDO
16	<b>GPP-I</b>	<sup>5</sup>
17	<b>KUD</b>	
18	<b>MBTI</b>	

### 8.3.1 Psychometrické vlastnosti tří nepoužívanějších osobnostních testů

Nejpoužívanější osobnostní test, Bochumský osobnostní dotazník, má test-retestovou reliabilitu mezi  $r = 0,77$  a  $r = 0,89$ . Validizační studie prokázaly, že metoda má pozitivní vztah například s výší příjmu testované osoby, jejím postavením v zaměstnání, subjektivním hodnocením vlastní úspěšnosti i s její celkovou pracovní spokojeností. Normy pro českou populaci byly vytvořeny na vzorku 1053 osob pro celou populaci obecně, existují ale také normy pro střední a vrcholový management (Testcentrum: BIP – Bochumský osobnostní

<sup>5</sup> Následují tři větší skupiny testů, které uvedli pouze 3 respondenti (5,1 %) a méně, pro přehlednost tudíž již nejsou v tabulce uvedené.

dotazník, n. d.). Právě toto zaměření dotazníku je respondenty komentováno jak pozitivně, tak negativně. Pro účely pracovní psychologie snad můžeme říci, že jejich existence je pozitivní.

Na reliabilitu i validitu dotazníku SPARO byla vytvořena řada úspěšných studií. Existují české normy, které byly vytvořeny na vzorku 13254 osob, čímž je dotazník nejlépe psychometricky podloženou metodou v ČR, a jsou dělené podle věku i pohlaví (Seitl, 2015).

NEO osobnostní inventář má reliabilitu zjišťovanou pomocí Cronbachova koeficientu alfa v rozmezí mezi  $\alpha = 0,88$  a  $\alpha = 0,93$ . Při validizační studii byla zjištěna korelace s americkou verzí dotazníku v rozmezí  $r = 0,94$  a  $r = 0,97$  (Seitl, 2015). České normy, které jsou respondenty hodnoceny pozitivně, byly vytvořeny na vzorku 2296 osob (Svoboda, Humpolíček, Šnorek, 2013).

#### **8.4 Komentované nedostatky**

Pokud se pomocí obsahové analýzy podíváme na jednotlivé komentáře k používaným testům (osobnostním, výkonovým i kombinovaným), zjistíme, že nejčastějším tématem, které se u nich objevuje, je čas, který je komentován celkem u osmnácti zmíněných metod (23,1 %). Pokud bychom zkoušeli porovnat časové možnosti pracovních a například klinických psychologů, pravděpodobně bychom zjistili, že kliničtí psychologové, kteří se podílejí na stanovování diagnóz, se mohou testování věnovat, jak dlouho potřebují, soustředí se na kvalitu finálního výstupu. U pracovních psychologů, kteří působí v diametrálně odlišné oblasti, je dost možná ze strany nadřízených pracovníků či vedení společnosti kladen důraz na výkon hodnocený v měřítkách kvantity. Jelikož je toto téma komentované jak v rámci používaných metod, tak i v části zabývající se nedostatky české psychodiagnostiky, nemůže být pochyb, že čas je v této oblasti důležitým tématem.

U celkem sedmnácti testů (21,8 %) je komentováno téma jejich norem a standardizací, takže se pravděpodobně může jednat o druhý nejdůležitější aspekt, na který by bylo třeba se u psychodiagnostických testů pozorněji zaměřit. Na toto téma se zaměřují respondenti jak u jednotlivých používaných metod, tak se komentář týkající se norem objevuje i jako vysvětlení nepoužívání některého z testů a zároveň lokální (a kvalitní) standardizace sama o sobě je nejčastěji (20,6 %) zmiňována jako to, co pracovním psychologům v České republice chybí. Stejně tak, jako čas, je tedy téma norem diskutováno ve všech ohledech.

Dalším zmiňovaným tématem je interpretace, především její složitost z hlediska materiálů, které k jejímu účelu poskytuje manuál a nezbytnosti nabytých zkušeností pod

vedením zkušenějšího kolegy vůbec k možnosti adekvátně získané výsledky daných metod interpretovat. Komentáře se objevují u celkem jedenácti používaných testů (14,1 %).

Manuál je sám o sobě respondenty probírán v devíti případech (11,5 %). Komentáře se většinou týkají jeho zastaralé formy, obsahu, nesrozumitelnosti či nevyhovujícího překladu. Jelikož by měl kvalitní manuál být základem pro kvalitní používání testu jako takového, je i v této oblasti u konkrétních metod na základě analýzy názorů pracovních psychologů co zlepšovat.

Dalším tématem, diskutovaným ve všech třech částech s otevřenými výpověďmi (tj. komentáře k testům (9,0 %), nepoužívané metody i chybějící aspekty), jsou PC verze testů. Jsou spojovány s historickým vzhladem některých verzí tužka-papír, moderním přístupem a především, s již zmiňovaným časem. Ač PC verze zvláště nemění délku administrace, automatické vyhodnocení, po kterém může administrátor přistoupit přímo k interpretaci výsledků, ušetří u mnohých testů spoustu času. Samozřejmě je třeba vzít v úvahu i negativní dopad jejich používání, například vymizení osobního kontaktu administrátora a testovaného.

Pokud se podíváme na průměrné délky praxe respondentů u výkonových testů, které byly zmíněny dostatečným počtem respondentů, abychom tento průměr mohli stanovit, nenajdeme rozdíl mezi testy používanými již v roce 2004 a nyní. Seřadíme-li podle délky praxe testy osobnostní a k tomu se podíváme na ty, které se v aktuální studii objevily při porovnání se stavem před dvanácti lety nově, uvidíme na prvním, třetím a čtvrtém místě nové testy (LMI, NEO-PI-R a SVF78). Pokud vůbec lze tento jev nějak vysvětlit, je možné, že zkušenější psychologové čekají na nové testy, a když se objeví, začnou je používat. Zatímco nováčci používají testy zavedené a vyzkoušené, i když mají své, často psychology si uvědomované, nedostatky.

Porovnáme-li metody, které respondenti na základě jejich nedostatků zmiňují, z šesti metod, které se objevily v původní studii (viz Tabulka 18), se čtyři opakují i v našem seznamu (viz kapitola 7.4). Zbývající dvě zmíněné, které se tam neobjevují, jsou ale překvapivě obě na prvních příčkách metod používaných, jak v aktuální tak v původní studii (konkrétně se jedná o Raven a IST). Můžeme z toho odvodit fakt, že ač jsou metody diskutované a ví se o jejich nedostacích, měly a mají své, zatím nenahraditelné místo na poli psychodiagnostiky v pracovně-psychologické oblasti.

Tabulka 18 – Nepoužívané metody (podle Svobody a kol., 2004)

Nepoužívaná metoda	Počet respondentů
16PF	4
EOD	3
Lüscher	3
Raven	3
IST	2
MMPI	2

Pokud se podíváme na témata zmiňovaná, jako chybějící zjistíme, že stejně jako před dvanácti lety, stále je největším problémem standardizace metod a jejich normy. Tento bod zůstává nejvíce vnímaným nedostatkem české psychodiagnostiky z hlediska pracovních psychologů. Dalšími opakujícími se tématy jsou chybějící nové metody, vědeckost, právní ošetření, větší výběr metod a existence PC verzí testů.

Nově se mezi nedostatky objevila již zmiňovaná problematika času, která, jak už bylo diskutováno, může souviset s posunem společnosti k větší orientaci na podávaný výkon a kvantitu. Další novinkou mezi nedostatky je pak apel na kladení většího důrazu na profesionalitu v rámci psychodiagnostického testování. Respondenti negativně reagovali na používání bližší nespecifikovaných nekvalitních metod, a také na používání psychodiagnostiky nepychology, které považují za nepřijatelné. Více respondentů se také vyjádřilo k tématu, které pravděpodobně není ze strany psychologů ve velké míře ovlivnitelné, a to je vůbec samotná potřeba a zájem v pracovní oblasti psychodiagnostické testy využívat.

## 9 Diskuse

### 9.1 Shrnutí výsledků

Psychodiagnostické metody jsou používány nadpoloviční většinou respondentů, v relativní četnosti se jedná o 72,8 % (n = 59). Výsledek může být překvapivý, jeho možné vysvětlení bude diskutováno dále v kapitole 9.3.

Jako nejvíce využívaný výkonový test se na základě výsledků studie ukázal být Test struktury inteligence IST 2000 R, který uvedlo celkem 12 respondentů (20,3 %). Aktuální studií tak byl potvrzen jeho primariát z roku 2004 (Svoboda a kol.), kdy ho v celkových výsledcích napříč celou psychologickou oblastí předčil pouze Raven. Pro manažerské psychology, kteří byli naší referenční skupinou, a také pro psychology v ozbrojených složkách, byl IST testem nejpoužívanějším i v předchozí studii.

Nejpoužívanějším osobnostním testem je Bochumský osobnostní dotazník, který uvedlo celkem 15 respondentů (25,4 %), čímž se stal i celkově nejpoužívanějším psychodiagnostickým testem celé této studie. Ve studii Svobody a kol. (2004) se tento test vůbec neobjevil, vysvětlením, které jsme v kapitole 8 již nadnesli, může být nové vydání testu až v roce 2003, tedy v posledním roce sběru dat k původní studii, během kterého se ještě nestihl v psychologické oblasti rozšířit natolik, aby byl respondenty reflektován.

Co naopak podle otevřených výpovědí pracovní psychologové nepoužívají, jsou projektivní metody, které uvedlo 6 respondentů (17,7 %), kteří se k položce vyjádřili. Někteří uváděli i konkrétní projektivní testy, celkem 5 respondentů (14,7 %) uvedlo v nepoužívaných metodách Baum test a Lüscherův barvový test<sup>6</sup>. Paradoxně právě Baum test se objevil na šestém místě mezi nejpoužívanějšími osobnostními testy. Tento výsledek je svým způsobem docela kontroverzní.

Nejzásadnější problematikou vyplývající ze shrnutí komentářů k jednotlivým testům, vysvětlení nepoužívaných testů a toho, co pracovním psychologům v ČR chybí, je čas, kterého se celkově týkalo nejvíce výpovědí napříč těmito položkami. Logicky, kvalitní metody budou většinou časově náročné, aby byly výsledky co nejkorektnější. Je důležité zamyslet se v kontextu tohoto výsledku také nad otázkou, zda je kvantita to, čeho by psychologové měli chtít při testování dosáhnout?

---

<sup>6</sup> Lüscherův barvový test je zařazen pod projektivní metody na základě Psychodiagnostiky dospělých od Svobody, Humpolíčka a Šnorka (2013). Diskusi nad touto metodou v rámci této studie speciální část věnována nebude.

Druhým nejvíce zmiňovaným tématem v rámci kritik nedostatků jsou standardizace testů, a tudíž normy chybějící pro českou populaci, které jsou nezbytné pro možnost prakticky a bez pochybností využívat výsledky jednotlivých testů a interpretovat je pro další využití. V porovnání s problematikou času je možné říct, že toto je téma, které nabízí mnohem konstruktivnější námět nejen k diskusi, ale i k navazujícím zkoumáním, jak bude zmíněno dále v kapitole 9.4.

## **9.2 Etické aspekty**

Získání dat od respondentů bylo dobrovolné a respondenti nebyli v žádné jeho části klamáni ani nedostatečně informováni o cíli a účelu celé studie.

Již při oslovení s žádostí o vyplnění a i v úvodu dotazníku byli respondenti upozorněni, že vyplnění je ve všech položkách dobrovolné. Povinnou položkou bylo zaškrtnuté pole, které obsahovalo text zaměřující se na spadání respondenta do naší cílené populace – tedy absolventů oboru psychologie, kteří působí v oblasti pracovní psychologie v České republice. Nepovažujeme tuto povinnou položku za narušení etické stránky studie.

## **9.3 Limity studie**

Uvědomujeme si několik omezení a limitů, která prezentovaná studie má a které v této kapitole zmíníme a pokusíme se podrobněji rozebrat jejich možné dopady na získané výsledky a jejich aplikaci.

První omezení, které bylo řešeno již od počátku celé studie, pro nás představuje neznalost velikosti a struktury zvolené populace, která není zmapovaná a není tudíž možné přesně zjistit její reálné parametry. Z tohoto omezení vyplývá nutnost sběru dat nejen na samozřejmé bázi dobrovolnosti, ale především formou lavinového výběru a referencí. Nemůžeme tudíž stanovit, nakolik je či není finálně získaný soubor respondentů vůči celé populaci pracovních psychologů v České republice reprezentativní.

Další z uvědomovaných omezení, které se také týká získaného souboru respondentů, je menší pravděpodobnost, že získáme psychology vyšších věkových kategorií prostřednictvím nástrojů, které byly pro sběr dat využity, a to online dotazníkem šířeným prostřednictvím sociálních sítí. Tímto faktem mohou být značně omezena výsledná data hlavně z hlediska používání konkrétních psychodiagnostických testů. Je možné, že respondenti s různě dlouhou délkou praxe, která samozřejmě logicky souvisí i s jejich věkovou kategorií, využívají ve své praxi odlišné metody.

Z hlediska souboru respondentů si uvědomujeme rovněž nevyváženost jednotlivých pohlaví. Že se nám podařilo získat soubor složený ze 75,3 % z žen ( $n = 61$ ) si můžeme vysvětlit různými způsoby. Situace mohla nastat například z toho důvodu, že celkové rozložení populace pracovních psychologů v České republice této statistice jednoduše odpovídá. Zároveň by mohla být situace způsobena například větší ochotou žen participovat v dotazníkové studii. Druhý zmíněný důvod by zároveň mohl být dobrým námětem pro nový výzkum.

Uvědomujeme si také, že při dobrovolném výběru respondentů se mohla projevit tendence dotazník nevyplňovat ze strany těch, kteří psychodiagnostické testy nepoužívají, vzhledem k jeho zaměření, které bylo respondentům otevřeně sdělováno. Ač jsme se snažili tomuto vyhnout ubezpečováním respondentů o adekvátnosti odpovědí obou skupin, nemůžeme vyloučit, že je celkové procento respondentů používajících testy o tento jev navýšeno, a tudíž je třeba mít u daného výsledku tuto možnost na paměti.

Vzhledem k dobrovolnosti vyplnění konkrétních metod si také uvědomujeme možnost, že respondenti nevypsali úplně všechny metody, které používají kvůli časové náročnosti této části dotazníku. V tomto bodě předpokládáme, že vypsali alespoň ty, které jsou pro jejich praxi (z jejich pohledu) nejzásadnějšími, a tudíž nebylo výsledné pořadí psychodiagnostických testů narušeno.

Aktuální situace, která z této studie vyplývá, může být taktéž ovlivněna tím, že ne všichni si vzhledem k finanční nákladnosti většiny psychodiagnostických metod mohou vybrat, které testy budou reálně používat, ale musí se spokojit s těmi, které jsou na daném pracovišti k dispozici. Tento fakt ovšem nemění nic na tom, které testy jsou reálně ve zkoumané oblasti využívány.

Závěrem k tématu limitů studie považujeme za nutné zmínit fakt, že z hlediska chybějících aspektů a neuspokojivé situace ve zkoumané oblasti nepředkládáme analýzu aktuálních nedostatků jako takových, jako spíše analýzu názoru pracovních psychologů na tuto problematiku.

#### **9.4 Možné aplikace získaných poznatků a návrhy pro navazující výzkum**

Zjištěné informace mohou být zdrojem především pro proces změny stávající situace psychodiagnostického testování v oblasti pracovní psychologie v České republice. Nejedná se pouze o statistické údaje jako takové, které nám říkají, jaká aktuální situace je, ale především nám naznačují směr, kterým by bylo dobré se v této oblasti začít ubírat.

Zároveň, pokud jsme schopni porovnat, že něco trápilo pracovní psychology (i psychology obecně) před dvanácti lety a trápí je to dál i v současnosti, může to být nástin, kterým směrem se vydat pro tu část (nejen) akademické obce, která má potenciál i tendence něco reálně změnit.

Konkrétně by se mohlo jednat o restandardizace těch testů, které jsou na základě této studie v ČR prokazatelně používané, ač nejsou plně adekvátní dané populaci, jelikož tento problém se ukázal být zásadní. Stejně tak by výsledky studie mohly být podnětem pro tvorbu nových, časově méně náročných metod, protože i tato problematika pracovní psychology zjevně velmi trápí.

Dále je možné se zaměřit na tvorbu rovnocenných PC verzí těchto testů, ačkoli si v tomto bodě uvědomujeme dvě neodmyslitelná negativa, a to již zmíněnou ztrátu osobního kontaktu mezi examinátorem a examinovaným a také samozřejmě nezanedbatelnou finanční náročnost vývoje i používání dané metody. Ve finále ovšem, pokud je metoda používána řadu let, není jistě pochyb o lepším ekonomickém postavení PC verze oproti neustálému dokupování testových sešitů, záznamových archů a vyhodnocovacích listů. Již tyto dva body svým obsahem zahrnují roky potenciálních změn a snažení, která se mohou začít odehrávat a, v některých případech, se již odehrávají.

Také by bylo možné se v navazujících výzkumech věnovat té části zkoumané populace, která psychodiagnostické testy nepoužívá. Na základě jakých metod se rozhodují nejčastěji? Jakou prediktivní validitu tyto metody mají v porovnání s psychodiagnostickými testy? Jsou finančně i časově na používání méně či více náročné, než psychodiagnostické testy?



## Závěr

Jak uvádějí Svoboda, Humpolíček a Šnorek (2013), úplný prvopočátek psychodiagnostického testování je možné dohledat před více než třemi tisíci lety, a to ve starověké Číně. Testování zde údajně byli úředníci s cílem ověřit jejich schopnosti a dovednosti pro výkon dané činnosti. Dalo by se tedy říci, že prapůvodně vlastně psychodiagnostické testování vzniklo právě pro potřeby pracovní oblasti.

Současnou situaci zjišťovali v letech 2001 až 2003 Svoboda a kol. (2004), kteří se zaměřili na zjištění aktuálního stavu a potřeb psychodiagnostiky konkrétně v České republice. Zjišťovali údaje od psychologů působících v praxi, a to napříč všemi psychologickými oblastmi.

Podobnou problematikou se zabýval také Seitl (2015), jehož teoretická práce přináší přehled vybraných psychodiagnostických testů, které jsou aktuálně na českém trhu dostupné a které byly vyhodnoceny jako vhodné pro používání v rámci pracovních psychologie, konkrétně pak v oblasti výběru a nábory zaměstnanců.

Cílem předkládané studie bylo zmonitorovat aktuální situaci psychodiagnostiky v České republice, konkrétně z úhlu pohledu pracovních psychologů. Předlohou a srovnávacím materiálem této studii byla právě výše uvedená publikace z roku 2004 (Svoboda a kol.), která byla ovšem zaměřená obecněji na psychologickou oblast jako celek.

Pro dosažení cíle bylo využito online dotazníku, který byl pro účely studie speciálně vytvořen a který byl šířen prostřednictvím sociálních sítí, především profesně zaměřeného LinkedInu. Celkem bylo získáno 81 odpovědí pracovních psychologů, z nichž 59 (72,8 %) využívá ve své praxi psychodiagnostické testy.

Zjistili jsme, že Test struktury IST 2000 R byl a zůstává nejpoužívanějším výkonnostním psychodiagnostickým testem v oblasti pracovní psychologie v České republice.

Oproti tomu nejpoužívanějším osobnostním testem je Bochumský osobnostní dotazník, který se v předchozí studii vůbec neobjevil. Přesto je nejpoužívanějším nejen mezi osobnostními testy, ale celkově ho uvedlo nejvíce respondentů v celé naší studii. Jelikož nově vyšel až v roce 2003, kdy sběr dat k původní studii končil, je logické, že se v ní neměl velkou šanci objevit. Jeho současná oblíbenost ovšem naznačuje, že dostupnost a především tvorba nově překládaných a především na českou populaci standardizovaných metod má moc aktuální situaci psychodiagnostického testování v České republice změnit.

Ačkoli se ve studii mezi používanými některé projektivní testy objevily, jsou zároveň pracovními psychology nejvíce odmítanými, především kvůli složitosti jejich interpretace a neexistenci norem.

Z hlediska psychodiagnostických testů je pro respondenty nejdůležitější a tudíž nejproblematictější jejich časová náročnost. Zároveň vidí nedostatky v neaktuálnosti metod z hlediska jejich standardizace a tudíž existence aktuálních norem vytvořených pro českou populaci.

Výsledná zjištění, především ta zaměřená na nedostatky a negativní komentáře, mohou napomoci dalšímu rozvoji psychodiagnostiky v České republice.

## Seznam citovaných zdrojů

- Aamodt, M. G. (2010). *Industrial/Organizational Psychology: An Applied approach*. Belmont: Wadsworth.
- Ackerman, P. L. & Heggestad, E. D. (1997). Intelligence, personality and interests: Evidence for overlapping traits. *Psychological Bulletin*, 121(2), 219-245. doi: 10.1037//0033-2909.121.2.219
- Aguinis, H., Henle, Ch. A. & Ostroff, Ch. (2001). Measurement in Work and Organizational Psychology. In: Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K. & Viswesvaran, Ch. (Eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: Volume 1: Personnel Psychology*. 27-50. London: Sage.
- Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K. & Viswesvaran, Ch. (2001). *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: Volume 1: Personnel Psychology*. London: Sage.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy* (10th ed.). Praha: Grada Publishing.
- Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C. & Burnes, B. (2005). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace* (4th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Cockcroft, K. & Israel, N. (2011). The Raven's Advanced Progressive Matrice: a comparison of relationships with verbal ability tests. *South African Journal of Psychology*. 41(3), 363-372. doi: 10.1177/008124631104100310
- Cut-e: Online diagnostika (2016). Retrieved October 22, 2016 from <http://www.cut-e.cz/online-diagnostika/>
- de Wolff, Ch. J. (1998). The Role of the Work and Organizational Psychologist. In: Drenth, P. J. D., H. Thierry & de Wolff, Ch. J. (Eds.), *Introduction to Work and Organizational Psychology* (2nd ed.) 47-70.
- Doyle, Ch. E. (2003). *Work and Organizational Psychology: An Introduction with Attitude*. Hove: Psychology Press.

- Evers, A., N. Anderson & Voskuijl, O. (2005). *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*. Malden: Blackwell pub.
- Ferjenčík, J. (2010). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu* (2nd ed.). Praha: Portál.
- Furnham, A. (2005). *The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization* (2nd ed.). Hove: Psychology Press.
- GetaCentrum: Dopravní psychologie (2015). Retrieved October 24, 2016 from <http://psychologie.getacentrum.cz/determinacni-test/>
- Goldstein, I. L. (1980). Training in Work Organizations. *Annual Review of Psychology*, 31, 229-272. doi: 10.1146/annurev.ps.31.020180.001305
- Hendl, J. (2009). *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat* (3rd ed.). Praha: Portál.
- Hennelová, K. & Lisá, E. (2008). Niektoré psychometrické ukazovatele testu APM – Ravenove progresívne matice pre pokročilých. In Heller, D., Charvát, I. & Sobotková, I. (Eds.) *Psychologické dny 2008: Já & my a oni* (7 p.). Brno: FSpS MU a ČMPS.
- HILL International (2014). Retrieved October 22, 2016, from <http://www.hill-praha.cz/Pracovni-psychodiagnostika.25294.0.html>
- Hodges, S. (2012). *101 Careers in Counseling*. New York: Springer Publishing Company.
- Hogan Assessment Systems (2014). Retrieved October 23, 2016 from <http://www.hoganassessments.com/content/assessments>
- Hogan, J. & Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88, 100-112. doi: 10.1037/0021-9010.88.1.100
- Hogan, R. (2005). In Defence of Personality Measurements: New Wine for Old Whiners. *Human Performance*, 18 (4), 331-341. doi: 10.1207/s15327043hup1804\_1
- Hogan, R. T. & Roberts, B. W. (2001). Introduction: Personality and industrial and organizational psychology. In B. W. Roberts a R. T. Hogan (Eds.) *Personality Psychology in the Workplace*, 3-16. Washington: APA. doi: 10.1037/10434-013

- Hunter, J. E. & Hunter, R. F. (1984). Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98. doi: 10.1037/0033-2909.96.1.72
- Chamorro-Premuzic, T. & Furnham, A. (2010). *The Psychology of Personnel Selection*. Cambridge: Cambridge University Press.
- 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. doi: 10.1111/j.1744-6570.1999.tb00174.x
- Koczwara, A. & Ashworth, V. (2013). Chapter 9: Selection and Assessment. In: Lewis, R. & Zibarras, L. (Eds.), *Work and Occupational Psychology: Integrating Theory and Practice*, 295-342. London: SAGE Publications Ltd.
- Landy, F. J. & Conte, J. M. (2016). *Work in the 21st Century: An introduction to industrial and organizational psychology* (5th ed.). Malden: Wiley-Blackwell.
- Lo-Biondo, G. & Harber, J. (2012). *Nursing Research: Methods and Critical Appraisal for Evidence-Based Practise*. St. Louis: Elsevier Health Sciences.
- McKenna, E. (2006). *Business Psychology and Organizational Behaviour: A Student's Handbook* (4th. ed.) Hove: Psychology Press.
- Michell, J. (1999). *Measurement in Psychology: Critical History of a Methodological Concept*. New York: Cambridge University Press.
- Miller, L. A. & Lovler, R. L. (2015). *Foundations of Psychological Testing: A Practical Approach* (5th ed.). New York: SAGE Publications.
- Motiv P (2016). Retrieved October 22, 2016 from <http://www.motivp.com/default.aspx>
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. & Schmitt, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83. doi: 10.1207/s15327043hup1002\_1
- Muchinsky, P. M. (2006). *Psychology Applied to Work* (8th ed.) Belmont: Thomson Wadsworth.
- Osipow, S. H. (1982). Research in career counseling: An analysis of issues and problems. *Counseling psychology*, 10 (4), 27-34. doi: 10.1177/0011000082104006

- Osipow, S. H. (1986). Career Issues Through the Life Span. *In: Pallak, M. S. & Perloff, R. (Eds.), Psychology and Work: Productivity, Change, and Employment*, 138-168. (doi: 10.1177/0011000092201014)
- Psychodiagnostika – Institute of Applied Psychology, s.r.o. (2016). Retrieved October 22, 2016, from <http://points.psychometry.cz/produkty/psychodiagnostika>
- Ribeaux, P. & Poppleton, S. E. (1978). *Psychology and Work: an introduction*. London: The Macmillan Press Ltd.
- Salgado, J. F., Viswesvaran, Ch. & Ones, D. S. (2001). Predictors Used for Personnel Selection: An Overview of Constructs, Methods and Techniques. *In: Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K. & Viswesvaran, Ch. (Eds.), Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: Volume 1: Personnel Psychology*. 27-50. London: Sage.
- Seitl, M. (2015). *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. Retrieved November 11, 2016, from [http://psych.upol.cz/wp-content/uploads/2013/12/SEITL-Testov%C3%A9\\_psychodiagnostick%C3%A9\\_metody.pdf](http://psych.upol.cz/wp-content/uploads/2013/12/SEITL-Testov%C3%A9_psychodiagnostick%C3%A9_metody.pdf)
- 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. *Psychology Bulletin*, 124 (2), 262-274. doi: 10.1037/0033-2909.124.2.262
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (2004). General Mental Ability in the world of work: Occupational attainment and job performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 162-173. doi: 10.1037/0022-3514.86.1.162
- Slováčková, Z., Horáková, P. & Rendoš, D. (2014). *Průvodce personální psychologii*. Brno: Masarykova univerzita. Retrieved November 23, 2015 from: [http://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers\\_psych/web/index.html](http://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/index.html)
- Smith, D. B. & Ellingson, J. E. (2002). Substance versus style: A New Look at Social Desirability in Motivating Contexts. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2), 211-219. doi: 10.1037/0021-9010.87.2.211
- Smither, R. D. (1998). *The psychology of work and human performance* (3rd ed.). London: Longman.

- Statt, D. A. (2004). *Psychology and the world of work* (2nd ed.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Svoboda, M., Humpolíček, P. & Šnorek, V. (2013). *Psychodiagnostika 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.
- Talent Q – psychometrické hodnocení pro výběr a testování (n. d.). Retrieved October 22, 2016 from <http://atrium.haygroup.com/cz/our-products/talentq-overview.aspx>
- Testcentrum: BIP – Bochumský osobnostní dotazník (n. d.). Retrieved November 13, 2016 from <http://www.testcentrum.cz/testy/bip>
- Testcentrum: Test pozornosti d2 (n. d.). Retrieved November 13, 2016 from <http://www.testcentrum.cz/testy/d2>
- Testcentrum: NEO osobnostní inventář (n. d.). Retrieved November 5, 2016 from <http://www.testcentrum.cz/testy/neo-pi-r>
- Testforum: Časopis pro psychologickou diagnostiku (n. d.). Retrieved November 13, 2016 from <http://testforum.cz/domains/testforum.cz/index.php/testforum/pages/view/recenze#.WCjfaC3hDIU>
- Tharenou, P., Saks, A. M. & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17, 251-273. doi: 10.1016/j.hrmr.2007.07.004
- Truxillo, D. M., T. N. Bauer & Erdogan, B. (2015). *Psychology and Work: Perspectives on Industrial and Organizational Psychology*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Urbánek, T. (2013). Hodnocení kvality psychodiagnostických metod ve světě a u nás. *Testforum*, 2, 28-31. doi: 10.5817/TF2013-2-10
- Urbánek, T., Denglerová, D. & Širůček, J. (2011). *Psychometrika: Měření v psychologii*. Praha: Portál.

Woods, S. A. & West, M. (2010). *The Psychology of Work and Organizations*. Andover: Cengage Learning EMEA.

Zibarras, L. & Lewis, R. (2013). Chapter 2: What are occupational psychologist? *In: Lewis, R. & Zibarras, L. (Eds.), Work and Occupational Psychology: Integrating Theory and Practice*, 25-51. London: SAGE Publications Ltd.



## Seznam obrázků

Obrázek 1 – Model procesu výběrového řízení (podle Statta, 2004; Ribeauxa a Poppletona, 1978 a Arnolda a kol., 2005) .....	13
Obrázek 2 – Cyklus rozvoje zaměstnanců (podle Goldsteina, 1980; Smithera, 1998 a Statta, 2004) .....	15
Obrázek 3 – Postup zjištění potřeb rozvoje (podle Goldsteina, 1980 a Woodse a Westa, 2010) .....	16
Obrázek 4 – Hierarchie výkonových testů (podle Ackermana a Heggstada, 1997) .....	21

## Seznam tabulek

Tabulka 1 – Typický pracovní den dospělého pracujícího člověka (podle Aamodta, 2010) ...	11
Tabulka 2 – Využití nástrojů pracovní psychologie v jednotlivých oblastech (podle Koczvary a Ashwortha, 2013; Statta, 2004; Furnhama; 2005; Muchinskeho, 2006 a Hodgese, 2012). ..	19
Tabulka 3 – Výhody a nevýhody psychodiagnostických metod (podle McKenny, 2006).....	24
Tabulka 4 – Nejpoužívanější psychodiagnostické metody (podle Svobody a kol., 2004) .....	32
Tabulka 5 – Využívání psychodiagnostických testů respondenty v jednotlivých oblastech ....	41
Tabulka 6 – Počet používaných testů .....	43
Tabulka 7 – Vztah mezi délkou praxe a počtem používaných metod .....	44
Tabulka 8 – Vztah mezi délkou praxe a počtem používaných metod ve státním sektoru .....	44
Tabulka 9 – Vztah mezi délkou praxe a počtem metod v soukromém sektoru .....	44
Tabulka 10 – Vztah mezi délkou praxe a počtem metod v personálních agenturách.....	44
Tabulka 11 – Vztah mezi délkou praxe a počtem metod u OSVČ .....	45
Tabulka 12 – Nejpoužívanější výkonostní testy .....	46
Tabulka 13 – Nejpoužívanější osobnostní testy .....	49
Tabulka 14 – Nepoužívané metody a komentáře respondentů .....	52
Tabulka 15 – Co psychologům chybí .....	53
Tabulka 16 – Porovnání nejpoužívanějších výkonových testů v letech 2004 a 2016 .....	55
Tabulka 17 – Porovnání nejpoužívanějších osobnostních testů v letech 2004 a 2016 .....	57
Tabulka 18 – Nepoužívané metody (podle Svobody a kol., 2004).....	60

## Seznam grafů

Graf 1 – Věkové rozložení respondentů .....	36
Graf 2 – Rozložení podle délky praxe respondentů.....	36
Graf 3 – Fakulta dosažení magisterského titulu.....	37
Graf 4 – Kraj působení.....	38
Graf 5 – Oblast působení respondentů.....	38
Graf 6 – Náplň práce respondentů .....	39
Graf 7 – Čas věnovaný psychodiagnostickým testům .....	42
Graf 8 – Využívání nástrojů pracovní psychologie v jednotlivých oblastech .....	43

## Přílohy

### *Příloha 1 – Seznam zmíněných psychodiagnostických testů*

16PF	Cattelův šestnáctifaktorový osobnostní dotazník
AAT	Accent Assessment Tool
AS	Assessment Systems
B-D-I	Inventář agrese Busse a Durkeeové
BDI	Beckova subjektivní stupnice deprese
BIP	Bochumský osobnostní dotazník
BOD (h)	Brněnský osobnostní dotazník horizontální
Bourdon	Bourdonova zkouška
BTTR	Belbinův test týmových rolí
CAQ	Dotazník klinické analýzy
CF2A	Cattell Culture Fair Intelligence Test
CLQ	Dotazník přístupu k vedení lidí
CPI	Kalifornský psychologický inventář
CWT	Stroopův Color-Word test
D2	Test pozornosti D2
D48	Domino
DFT	Dotazník frustrační tolerance
DOPEN	Ruiselův a Müllnerův vícedimenzionální dotazník
DRČ	Disjunktivní reakční čas
DT	Determinační test
DVP	Dotazník volby povolání
EOD	Eysenckův osobnostní dotazník
FIRO	Dotazník interpersonální orientace
GPOP	Dotazník typologie osobnosti
GPP-I	Gordonův osobnostní profil
HDS	Hogan Development Survey
HPI	Hogan Personality Inventory
ICL	Dotazník interpersonální diagnózy
IDPA	Insight Discovery Personality Assessment
IHAVEZ	Mikšíkův vícedimenzionální dotazník
ISA	Analýza struktury inteligence

ISK	Inventář sociálních kompetencí
IST	Test struktury inteligence
KAI	Kirton Adaptation-Inovation Inventory
KTS	Keirsey Temperament Sorter
KUD	Osobnostní inventář KUD
LJI	Test stylů vedení
LMI	Dotazník motivace k výkonu
Lüscher	Lüscherův test
MBTI	Typologický dotazník Myers-Briggs Type Indicator
MD	Manažerská dilemata
MIT	Mannheimský inteligenční test
MMPI2	Minnesota Multiphasic Personality Inventory 2
MPP	Multifaktoriální pracovní profil
MSCEIT	Test emoční inteligence
MVPI	Hoganův dotazník motivace (Motives, Values, Preferences Inventory)
NEO-FFI	NEO pětifaktorový osobnostní inventář
NEO-PI-R	NEO osobnostní inventář
NIDM	Interpersonální styly řešení konfliktů
NT	Testy nedokončených vět
NŘ	Názorové řady
OPQ	Occupational Personality Inventory
PASKO	Mikšikův dotazník
PI	Persönlichkeits-Interessen-Test
PSSI	Inventář stylů osobnosti a poruch osobnosti
R2	Realize 2 Strengths Profiler
Raven	Ravenovy progresivní matice pro pokročilé
RM	Rocket model team assessment survey
ROFT	Rosenzweigův obrázkový frustrační test
ROR	Rorschachův test
SIPO	Dotazník interpersonálních hodnot
SPARO	Mikšikův vícedimenzionální dotazník
SPIDO	Mikšikův vícedimenzionální dotazník
SVF78	Strategie zvládání stresu

TBSD	Test barevně sémantického diferenciálu
TEZADO	Temperamentově zaměřený dotazník
TIP	Test intelektového potenciálu
TKI	Thomas-Killmanův test konfliktů
TKP	Test koncentrace pozornosti
TMS	Test manažerského potenciálu
Torrance	Torranceho figurální test tvořivého myšlení
TQ	Talent Q
TR	Testy rozhodování
VMT	Vídeňský maticový test
WAIS	Wechsler Adult Intelligence Scale
WMS	Wechsler Memory Scale

# **Psychodiagnostika používaná pracovními psychology v České republice**

Vážený pane, vážená paní,

tento dotazník je určen výhradně pro pracovní psychology, kteří působí či v roce 2015 působili v České republice. Jeho vyplnění je zcela dobrovolné, odpovědi v něm jsou naprosto anonymní a budou použity pouze ke statistickému zpracování za účelem napsání diplomové práce, na které pracuji pod vedením prof. PhDr. Mojžíry Svobody, CSc., a jejímž hlavním cílem je zmonitorovat psychodiagnostické testy, které v České republice používají pracovní psychologové. Dotazník ovšem přinese cenné statistické informace i v případě, že psychodiagnostické testy nepoužíváte. V České republice se bude jednat o téměř unikátní informace, proto Vás velmi prosím o přibližně 10 až 15 minut Vašeho času, které Vám vyplnění tohoto dotazníku zabere.

Michaela Mňuková ([398995@mail.muni.cz](mailto:398995@mail.muni.cz))

## **Část 1/3**

### **Základní informace**

Odpovědi zaznamenané na této stránce budou použity pouze ke statistickému zpracování a jsou naprosto anonymní.

Jsem absolventem magisterského oboru psychologie a působím v oblasti pracovní psychologie.

### **Vaše pohlaví**

Žena

Muž

### **Váš věk**

### **Délka Vaší praxe (v letech)**

Uved'te, prosím, jak dlouho působíte v oblasti pracovní psychologie.

**Na které fakultě jste dosáhl/a magisterského titulu?**

- Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity
- Filozofická fakulta Karlovy univerzity
- Filozofická fakulta Masarykovy univerzity
- Filozofická fakulta Univerzity Palackého
- Jiná:

**Kde působíte?**

- Personální agentura
- Interní personální oddělení v soukromé firmě/soukromém sektoru
- Interní personální oddělení ve státní firmě/státním sektoru
- Osoba samostatně výdělečně činná
- Jinde:

**Ve kterém kraji se instituce, ve které působíte, nachází?**

- |                                       |                                   |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="radio"/> Jihočeský       | <input type="radio"/> Pardubický  |
| <input type="radio"/> Jihomoravský    | <input type="radio"/> Plzeňský    |
| <input type="radio"/> Karlovarský     | <input type="radio"/> Praha       |
| <input type="radio"/> Královehradecký | <input type="radio"/> Středočeský |
| <input type="radio"/> Liberecký       | <input type="radio"/> Ústecký     |
| <input type="radio"/> Moravskoslezský | <input type="radio"/> Vysočina    |
| <input type="radio"/> Olomoucký       | <input type="radio"/> Zlínský     |

**Jakou pracovní náplní se zabýváte?**

Zaškrtněte, prosím, všechny položky, kterými se zabýváte, případně dopište Vaši vlastní, pokud je položky nepokrývají.

- Kariérní a profesní poradenství
- Recruitment/Nábor
- Development/Rozvoj
- Outplacement/Propouštění
- Jinou:

**Kolik hodin týdně věnujete práci s psychodiagnostikou?**

Zahrňte, prosím, organizační záležitosti, administraci i vyhodnocení metod.



### **Jaké jiné nástroje pracovní psychologie (kromě psychodiagnostiky) využíváte?**

- Assessment centrum
- Development centrum
- Pohovor/Interview
- Znalostní a dovednostní zkoušky
- Koučování
- Poradenství/Konzultace
- Jiné:

## **Část 2/3**

### **Metody, které používáte**

Nyní, prosím, vyplňte a zhodnoťte psychodiagnostické metody. Pole s vlastními připomínkami je volitelné, ostatní prosím vyplňte u každé metody všechna. Využijte tolik polí, kolik metod používáte. Vypište, prosím, všechny výkonové i osobnostní metody, které používáte. Data jsou opět naprosto anonymní a odpovědi slouží pouze ke statistickému zpracování.

#### **Metoda č. 1-20**

**Název metody**

**Jakou kompetenci/kompetence pomocí metody měříte?**

**Kolik osob měsíčně s ní průměrně otestujete?**

**Máte k metodě vlastní připomínky?**

Zhodnoťte, prosím, standardizaci, normy, manuál, pomůcky či metodu jako celek.

## **Část 3/3**

### **Psychodiagnostika v České republice**

**Je něco, co Vám v české psychodiagnostice chybí?**

Pokud ano, napište, prosím, co a proč.

**Existuje metoda/metody, kterou/které již nepoužíváte?**

Pokud ano, napište, prosím, které a proč.