



KATEDRA  
PSYCHOLOGIE

FILOZOFICKÁ FAKULTA  
UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI



# Psychologie výběru zaměstnanců

Metody výběru:

Psychodiagnostické metody 2  
Assessment centre

PhDr. Martin Seitl, Ph.D.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Registrační číslo: CZ.1.07/2.2.00/28.0138

Název projektu: Modularizace manažerského a psychologického vzdělávání na Univerzitě Palackého v Olomouci cestou inovace a propojení ekonomických a psychologických studijních programů

## Obsah

Projektivní metody

Objektivní testy osobnosti

Assessment centre

Příprava, organizace a realizace AC

Metody AC a výstupy

## Projektivní metody a objektivní testy osobnosti

### Projektivní metody

- Přinášejí cenná zjištění a verifikaci výsledků z dotazníkových metod.
- Neptáme se „jak uchazeč dělá něco obvykle“, ale máme možnost přímo sledovat a vyhodnocovat jeho produkci ve stanovených kritériích.
- Projektivní metody používané tradičně při výběru zaměstnanců mají ale sporný přínos, protože nebyly skutečně ověřeny jejich psychometrické charakteristiky (např. Lüscherův test barev). U dalších metod výzkum přímo vyvrátil jejich přínos (např. Kresba lidské postavy – Badošek, 2011).
- Neméně významnou nevýhodou je riziko poškození pověsti organizace, pokud nejsou zvládnuty **etické principy**.
- Mezi doporučené projektivní metody zařazujeme **Rorschachův test**, **Tematický apercepční test (TAT)** a **Hand test**. Všechny vyžadují vysokou praxi a postgraduální vzdělání.

## Projektivní metody

### Rorschachova metoda

- Výhradně ve verzi Komprehenzivního systému nebo R-PAS
- Celkový výkon psychiky na pracovní pozici:
  - Zvládání zátěže: EA, eb, D a AjdD
  - Interpersonální adaptace: CDI, COP, AG, PER, MOA a ROD
  - Prosociální citlivost: XA%
  - Charakteristiky rozhodování: EB a Zf
  - Strategické rozhodování: EII-2
  - Kvalita percepce a myšlení: XA%, WDA% a PTI
  - Kognitivní komplexnost: DQ+ a Zf



### Tematický apercepční test (TAT)

- Interpersonální adaptace a interpersonální kognice
- Skórovací systémy:
  - D. Westen: SCORS (Sociální kognice a vývoj objektních vztahů)
  - P. Cramer: Hodnocení obranných mechanismů
  - H. Teglas: Vyhodnocení podle vodítek



## Projektivní metody

### Hand test

- Wagnerův test ruky jako screeningová metoda
- Celkový výkon psychicky v interpersonálním prostoru (analogie k pracovní pozici)
- Sledované oblasti:
  - Interpersonální adaptace (jednání směrem k nadřízeným, podřízeným a rovnocenným)
  - Environmentální adaptace (aspirace, aktivita, kontrola nad prostředím, ekonomie zvládnání)
  - Maladjustace (schopnost zvládat úzkost a tenzi)
  - Staženost (ztráta schopnosti symbolizace a apercepce)



## Projektivní metody a objektivní testy osobnosti

### Objektivní testy osobnosti

- Jsou na pomezí mezi testy schopností a testy osobnosti. Odpověď zde nelze příliš přizpůsobovat nebo přizpůsobení vyžaduje vysokou sebekontrolu.
- Testy vystavují uchazeče modelovým situacím, ve kterých uchazeč podle instrukce odpovídá. Vyhodnocuje se kvantita nebo kvalita odpovědi a psychofyzické koreláty reakce.
- Objektivní testy jsou vhodné k diagnostice tendence riskovat, úzkostnosti a odolnosti proti zátěži, sebekontroly. Mezi objektivní testy osobnosti je řazen i detektor lži.
- WRBTV (Vídeňský test tendence riskovat v dopravních situacích).



## Assessment centre

**Kombinovaná diagnostická zkouška osobnostního potenciálu a kompetencí, kdy uchazeče hodnotí několik hodnotitelů podle stanovených kritérií v situacích, které simulují praxi.**

- Důraz na kompetence
  - Schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace a tak přinášet žádoucí výsledky.
- Kompetence:
  - zkušenost, odborná způsobilost, osobnostní způsobilost, zdravotní způsobilost



## Znaky AC

1. Délka trvání (1-2 dny)
2. Různost metod (obvykle jde o kombinaci skupinových modelových situací, individuálních úkolů, situací a psychodiagnostických testů.)
3. Počet a různost pozorovatelů
  - aby bylo možno zabránit jednostrannostem, omezit chyby ve vnímání, je vhodný vyšší počet odlišných pozorovatelů (pohlaví, věk, pracovní zkušenost, interní či externí apod.)
4. Žádná nebo stručná zpětná vazba
5. Hodnocení přímo na místě
6. Větší zastoupení liniových vedoucích mezi hodnotiteli

## Organizace AC

### A. Příprava

- Matice AC
  - kritéria (kompetence – kvalifikace) jako řádky a aktivity jako sloupce
- Zaškolení hodnotitelů

### B. Organizace a realizace

- Harmonogram
  - Uvítání, techniky, zpětná vazba a poděkování
  - Obsah nesdělujeme uchazečům předem, pouze začátek a předpokládané ukončení
  - Harmonogram pomáhá ujasnit, kolik bude potřeba pozorovatelů a jaké budeme potřebovat metody a nástroje včetně jejich počtu
  - V případě více uchazečů, rozdělení na skupiny
  - Důležité je počítat s přiměřenými přestávkami a občerstvením pro uchazeče
  - Nutné je dodržení smysluplnosti metod (únava apod.)

## AC Metody

- **Případové studie** z oboru, případně odborné testy.
- **Manažerské a obchodní rozhovory** (kandidát je postupně v roli manažera, obchodníka, podřízeného i zákazníka).
- **Skupinové řešení problematiky** (hodnocení týmové spolupráce, komunikačních dovedností).
- **Prezentace.**
- **Inteligenční a výkonové testy, osobnostní dotazníky.**
- **Individuální rozhovory** s hodnotitelem.

## Vyhodnocení a Výstupy AC

### 1. Vyhodnocení individuální

- Každý hodnotitel samostatně sepíše své závěry.

### 2. Vyhodnocení skupinové

- Hodnotitelé postupně u jednotlivých uchazečů procházejí hodnotící formuláře, konfrontují svá zjištění u jednotlivých položek a srovnávají jednotlivé uchazeče.
- Výstupem zpráva s hodnocením jednotlivých hodnotitelů a společné hodnocení, které je závěrem.

### Výstupy:

- Doporučení kandidáti na přijetí, vyhovující kandidáti, nevyhovující kandidáti.
- Hodnocení naplnění jednotlivých požadavků AC.
- Celkové hodnocení.
- Popis hlavních silných a slabých stránek uchazečů (pro zpětnou vazbu).

## Za hranicí (psycho)diagnostiky

V praxi se lze setkat s technikami, které odvozují osobnostní charakteristiky z informačních zdrojů mimo rámec psychodiagnostiky.

Použití těchto technik je neetické vůči uchazečům i organizaci. V řadě případů jde spíše o stereotypy.

### 1. České podmínky

- Tarot (předpověď úspěšnosti na pracovní pozici)
- Znamení zvěrokruhu a astrologie

### 2. V zahraničí (např. východní Asie)

- Osobnostní rysy založené na krevní skupině
  - **Typ A:** Konzervativní, introvertní, trpělivý, svědomitý, *obsedantní, tvrdohlavý*
  - **Typ B:** kreativní, flexibilní, optimistický, vášnivý, *zapomnětlivý, nezodpovědný*
  - **Typ AB:** klidný, empatický, umírněný, introvertní, *chladný, nerozhodný*
  - **Typ 0:** ambiciózní, zdatný, sebejistý, *arogantní, hrubý, necitlivý*

# Děkuji za pozornost