

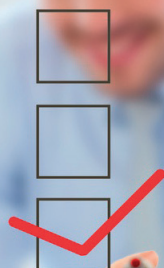
Jaroslava Ester Evangelu, Jiří Neubauer

TESTY

pro personální práci

MANAŽER

Jak je správně vytvářet a používat



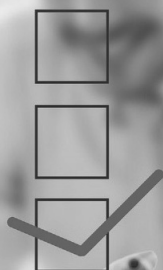
Jaroslava Ester Evangelu, Jiří Neubauer

TESTY

pro personální práci

MANAŽER

Jak je správně vytvářet a používat



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.*

Mgr. Jaroslava Ester Evangelu, Ph.D.

Mgr. Jiří Neubauer, Ph.D.

Testy pro personální práci

Jak je správně vytvářet a používat

Kniha je monografie

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 5608. publikaci

Odborní recenzenti:

doc. RNDr. Ladislav Halberštát, CSc.

Mgr. Dagmar Hamalová

Vydání knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Odpovědný redaktor Štěpán Böhm

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Počet stran 144

První vydání, Praha 2014

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2014

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-5056-9

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-9366-5 (ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-9367-2 (ve formátu EPUB)

Obsah

O autorech	8
Úvod	9
1. Už jsem se tolikrát spletl	11
1.1 „Kouknu se a vidím“	13
1.2 Mám výbornou intuici	14
1.3 Mám dlouhodobé zkušenosti	14
1.4 Žádný test nezměří všechno	15
1.5 Výsledky testů lze zkreslit	15
1.6 Já si lidi vybírám „k sobě“	15
1.7 Psychologie je pavěda	16
1.8 Žádný test nezměří to, co já potřebuji	17
1.9 Jsme malá firma	18
1.10 Jsme taková specifická firma	18
1.11 Už jsem vyzkoušel tolik testovacích metod a úspěšnost je stále stejná ...	19
2. Dvakrát měř, jednou řež	21
2.1 Psychologická diagnostika a její přínos pro personalistiku	22
2.2 Personální diagnostika a její úkoly	24
2.3 Chyby a mýty v personální diagnostice	26
3. Ignorujte požadavek naprosté přesnosti	29
4. Netestujte, diagnostikujte	35
4.1 Rozdělení metod podle počtu zúčastněných osob	36
4.2 Rozdělení metod podle výstupních dat, které poskytují	37
5. Jednoduchost a systematickosti jako řešení	47
5.1 Kritéria dobré metody z hlediska personalisty	48
5.2 Kritéria dobré metody z hlediska diagnostikované osoby	52
5.3 Kritéria dobré metody z hlediska jejího tvůrce	53

6. Jak dosáhnout standardizace diagnostických metod	55
6.1 Trocha statistiky na úvod	57
6.1.1 Zpracování statistických znaků	58
6.1.2 Základní charakteristiky statistických znaků	58
6.2 Úvod do tajů validity	62
6.2.1 Druhy validity a jejich rozdíly	63
6.3 Úvod do tajů reliability	64
6.3.1 Míra a zjišťování reliability	65
6.3.2 Druhy reliability	66
6.3.3 Vztah mezi validitou a reliabilitou při sestavování diagnostických metod	69
6.4 Stanovení potřebných norem	70
6.5 Jednotná administrace „snímání dat“	71
6.6 Dodržení co nejširšího množství zásad objektivit	72
7. Test vědomostí krok za krokem	73
8. Osobnostní dotazník krok za krokem	85
8.1 Definování charakteristik pro vytvoření dotazníku	86
8.1.1 Míra extroverze	87
8.1.2 Míra asertivity	88
8.1.3 Přesnost v myšlení a řešení	89
8.2 Otázky pro jednotlivé charakteristiky	90
8.2.1 Stavba dotazníku a formulace otázek	90
8.2.2 Otázky pro dotazník	92
8.3 Příprava pro zjištění validity a reliability	94
8.4 Zjištění validity jednotlivých položek	98
8.5 Reliabilita dotazníku	99
8.6 Úprava případných chyb	101
8.7 Závěrečná kontrola dotazníku	102
9. Projektivní metoda krok za krokem	103
9.1 Projektivní metoda zpracování osobního erbu	105
9.1.1 Pomůcky pro metodu zpracování osobního erbu	105
9.1.2 Zadání a vyhodnocení metody	106
9.1.3 Úskalí metody zpracování osobního erbu	109
9.2 Projektivní metoda tematicko-apercepční karty	110
9.2.1 Pomůcky pro metodu tematicko-apercepční karty	111
9.2.2 Zadání a vyhodnocení metody	112
9.2.3 Úskalí metody tematicko-apercepční karty	114

10. Výběrové řízení na vybrané pozice: postup, metody, testování, vyhodnocení, nejčastější chyby a omyly	117
10.1 Harmonogram procesu výběrového řízení s využitím diagnostických metod	118
10.1.1 Definování metrik pro diagnostickou situaci	119
10.1.2 Přiřazení vhodných způsobů měření	121
10.1.3 Realizační fáze diagnostické situace	122
10.1.4 Vyhodnocování fáze a interpretace získaných výsledků	122
10.1.5 Rozhodovací fáze v diagnostické situaci	125
10.2 Výběrové řízení na pozici asistentky	126
10.2.1 Definování metrik k ověření	126
10.2.2 Přiřazení vhodných způsobů měření	126
10.2.3 Realizační fáze	129
10.2.4 Vyhodnocovací fáze	129
10.2.5 Rozhodovací fáze	130
10.3 Výběrové řízení na manažerskou pozici	131
10.3.1 Definování metrik k ověření	131
10.3.2 Přiřazení vhodných způsobů měření	131
10.3.3 Realizační fáze	134
10.3.4 Vyhodnocovací fáze	135
10.3.5 Rozhodovací fáze	135
Závěr	137
Summary	138
Rejstřík	139
Použitá literatura	141
Příloha	142

O autorech



Mgr. Jaroslava Ester Evangelu, Ph.D. (*1965)

Vystudovala psychologii a speciální pedagogiku na MU v Brně a KU v Praze. Specializuje se na manažerské a personální dovednosti, psychologickou a personální diagnostiku a metodiku koučování a vzdělávání dospělých, je tvůrcem několika kreativních metod. Má zkušenosti v oblasti personálního poradenství v multikulturních i českých firmách, dále v aplikované sociální psychologii a metodikách vzdělávání. Je autorkou třinácti úspěšných publikací z oblastí personalistiky a mnoha odborných článků. Již osmnáct let vede poradenskou firmu Brněnská personalistika.



Mgr. Jiří Neubauer, Ph.D. (*1975)

Vystudoval Přírodovědeckou fakultu MU v Brně a OSU v Ostravě, specializoval se na obor aplikovaná matematika. Absolvoval odborné stáže v Rakousku, na Maltě, ve Slovinsku a Maďarsku. V současné době působí jako akademický pracovník na Univerzitě obrany v Brně. Věnuje se zejména aplikacím statistických metod a problematice analýzy časových řad. Podílí se na řešení výzkumných projektů, publikuje v domácích i zahraničních periodikách. Je spoluautorem skript a učebnice související s výukou statistiky.

Úvod

Personální práce patří k manažerským činnostem, o kterých se sice hodně hovoří, ale přesto jsou poněkud podceňovány a opomíjeny. Personální diagnostika, které se věnuje tato publikace, je jednou z jejích důležitých součástí.

Také o personální diagnostice se často diskutuje, zejména v odborných kruzích. Jedná se o oblast, která musí v každodenní praxi čelit mnoha nástrahám. Na trhu totiž existuje nepřehledné množství různých diagnostických technik rozdílné kvality, od precizně zpracovaných personálně-psychologických testů až po populárně zábavné osobnostní kvízy vydávané za testy osobnosti. Personalista či manažer, kteří mají zájem pracovat pouze s těmi metodami, které skutečně splňují odborné kvality, jsou mnohdy na rozpacích a hledají správné parametry pro svůj výběr diagnostických pomůcek.

Publikace, kterou držíte v rukou, tyto parametry obsahuje a nabízí k praktickému použití. Vede čtenáře krok po kroku světem obecné i personální diagnostiky, ukazuje na nejčastější chyby a mýty a radí, jak je ze svého profesionálního jednání odbourat. Seznamuje s různými druhy diagnostických metod a na modelových příkladech uvádí jejich silné a slabé stránky, možnosti využití i zneužívání. Zájemci se také mohou naučit sestavit si vlastní diagnostické metody, které budou dodržovat požadavky standardizace, a tím také splní záruku odborného či specializovaného testu. V průběhu četby zjistíte, že pojmy jako reliabilita, validita či objektivita nejsou strašáky či symboly obtížnosti, ale jednoduchá pravidla, se kterými může pracovat každý personalista.

Celý text je doprovázen velkým množstvím příkladů z praxe, které autoři při své konzultantské a poradenské činnosti každodenně řeší. Ty pomáhají uvědomit si teoretické poznatky v praktické rovině a ihned je také implementovat do své personální práce. Věříme, že monografie pomůže odborné veřejnosti k většímu vhledu do problematiky a zvýšení prestiže personální práce.

Jsme klíčem k Vašemu úspěchu

- při své práci využíváme unikátní know how
- známe specifika českých i mezinárodních firem
- tým profesionálů je zárukou kvality našich služeb
- nabízíme široké portfolio služeb

praktické kurzy pro obchodníky
workshopy a semináře pro management
e-learningové programy
BP coaching® pro manažery
outdoor training a team building
speciální kurzy pro personalisty

VZDĚLÁVÁNÍ

AUDIT

analýza firemní kultury
aplikační nástroj BP Process Audit®
hodnocení 360 stupňů
audit řídicích procesů a kompetencí
příprava pro certifikaci firmy (ISO)

komplexní výběrové řízení
head hunting
assessment centre
externí personální oddělení
poradenství a garance

RECRUITMENT

PORADENSTVÍ

poradenství pro mezinárodní týmy
pracovní diagnostika
motivačně-terapeutický rozhovor
poradenství pro volbu povolání
programy pro osobní rozvoj



brněnská personalistika

Údolní 11, 602 00 Brno
Tel.: +420 542 213 076
Fax: +420 542 215 206

Mobil: +420 775 889 417
E-mail: bp@bp.cz
WWW: <http://www.bp.cz>

1

Už jsem se tolikrát spletl

Klíčová slova: haló-efekt, intuice, empatie, in-tuitum, Platón, zkušenost, psychologie, testové metody, specifikum, test, dotazník, projektivní metoda.

Jedním z cílů personální práce je efektivně obsazovat volné pracovní pozice. Znamená to z množství uchazečů o práci rozpoznat právě toho, který dovede odvádět práci v nejlepší kvalitě, bude nejlépe motivovatelný a iniciativní, jeho osobní hodnoty budou souznít s hodnotami firmy, sžije se rychle a bez problémů s novým týmem a vydrží ve firmě několik let.

Před personalistou stojí důležitý úkol. Musí zvolit co nejpřesnější metodu, která mu pomůže se co nejlépe rozhodnout, odhalit možné nedostatky jednotlivých uchazečů a na základě svého úsudku předpovědět, jak úspěšný bude nový pracovník v budoucnu. Bude pro firmu přínosem? Nebo se naopak projeví tak, že si personalista vyslechne spoustu poznámek na svoji nedostatečnou odbornost? To jsou otázky, které si klade každý, kdo je za výběr pracovníka zodpovědný. A k jejich řešení hledá nějaké metody, které mu pomohou identifikovat potřebné kompetence.

Nástroje identifikace a definování pracovních, sociálních i osobnostních kvalit uchazeče o práci jsou v procesu obsazování pracovních míst jednoznačnými a nepostradatelnými pomocníky. Někteří manažeři sice tvrdí, že žádné nevyužívají, ale pravda je zcela jiná. Každý, kdo provádí výběr pracovníků, používá zároveň několik diagnostických metod, i když si toho není vědom. Minimálně je to **pozorování**, **rozhovor** a **analýza výsledků činnosti** (tj. profesního životopisu nebo vyplněného dotazníku). Některé firmy dokonce používají vlastní vytvořené testy a dotazníky, které jim mají pomoci odbourat chyby hodnocení uchazečů o práci. Jiné si zase nechávají diagnostikovat vytipované kandidáty u společností, které psychodiagnostiku nabízejí. Přesto však nebývají spokojeni.

Společnost, která měla zájem o vypracování profesní diagnostiky uchazeče, hlásícího se na strategickou manažerskou pozici, se přiznala, že doposud využívala jiné firmy specializující se na provádění on-line diagnostik. „Ale nikdy jsme těm závěrům úplně nerozuměli,“ přiznala se personalistka. Je otázkou, kde byl skutečný problém. Nebyly vysvětleny závěrečné zprávy? Byly psány příliš odborným jazykem? Nebo neobsahovaly potřebné informace pro predikci pracovního výkonu? Byly málo konkrétní?

Mnoho personalistů, kteří se snaží zvýšit odbornost své práce a zaměřovat svoji pozornost na odborné využití personálních diagnostik, se na našich kurzech přiznává, že testům a dotazníkům již příliš nevěří. „Využíval jsem služby tolika pracovních psychologů, pořídili jsme do firmy i testy od zahraniční renomované firmy, a přesto se procento našich neúspěšných výběrů pracovníků nesnížilo,“ je nejčastější postesknutí lidí, kteří se o diagnostiku zajímají.

Občas dáváme na kurzech k dobru historku o situaci, kdy do naší firmy přišel obchodník jedné známé společnosti, nabízející on-line testy. Vysvětlil, kolik času by to ušetřilo, jak je to jednoduché, pro firmy spolehlivé a pro testované uživatelsky příjemné. Vzbudil náš zájem – kdo by si nechtěl zjednodušit práci? Začali jsme se ho proto vyptávat podrobněji – na kom je provedena standardizace, jak velký byl vzorek testovaných osob, podle kterého se určovala spolehlivost, apod. Narazili jsme. Dozvěděli jsme se, že je to tajemství, informace, které se nepředávají. Obchodník se poněkud rychle odporoučel a my nic nekoupili. Chyběly nám totiž ty nejdůležitější informace, které rozhodují, zda je test skutečně dobrý. Je to stejné, jako bychom šli do obchodu kupovat boty, vybrali si podle krabice a nezeptali se ani na číslo velikosti, barvu nebo sezónu nošení.

Jako všechny metody, i ty diagnostické mohou být přínosem pouze v případě, že jsou použity ke správnému účelu a správným postupem. V opačném případě je jejich vypovídající hodnota nulová nebo má dokonce záporné hodnoty.

Jako všechny metody, i ty diagnostické mohou být přínosem pouze v případě, že jsou použity ke správnému účelu a správným postupem.

Jaké jsou nejčastější mylné představy, chyby a mýty ze strany personalistů, které jsou příčinou nesprávného využití diagnostických metod? Přinášíme diskuzi nad jedenácti z nich.

1.1 „Kouknu se a vidím“

Mnoho personalistů a manažerů je přesvědčeno, že dovedou odhadnout osobnost uchazeče hned v prvních vteřinách setkání. „Buď si spolu sedneme, nebo ne, to je chemie,“ vysvětlují. Naladění se na stejnou vlnu, tzv. stejná krevní skupina, je určitě pro práci v týmu důležitá. Jenže při výběru nového pracovníka nehledáme jen vhodného parťáka, ale také odborníka na obsazovanou pozici. To už tzv. „haló-efekt“, tj. dojem na první pohled podle měřítek pozorovatele, dobře odhadnout nezvládne. Na zjištění vědomostí, nadání a zkušeností jsou potřeba testy nebo jim podobné diagnostické metody. Metoda pozorování a personálního rozhovoru jsou v popisovaném případě použity neprofesionálně, protože se zaměřují jen na úzkou část potřebných informací. Jako měřítko správnosti je zvolený parametr „sedne mi jako kamarád – nesesedne mi jako kamarád“. Pro ekonomický a racionální pohled na skutečnost, že přijatého pracovníka platíme za jeho práci, jsou vzájemné sympatie slabý argument.

1.2 Mám výbornou intuici

Často se setkáváme také s názorem, že ve vztahu s lidmi je potřeba mít dobrou intuici, určitý šestý smysl, který varuje před špatnými rozhodnutími, a testy samotné pak intuici snižují. Určitě nikdy nelze podceňovat pravdivost intuice, nepochybně má v mezilidských vztazích své místo. Co je to však intuice, jaké jsou její silné stránky a jaká má omezení? Význam slova pochází z latiny (*in-tuitum*) a jeho volný překlad zní „vhled do určité činnosti“. Dneska ho běžně používáme pro označení rychlého rozhodování bez podložené logické analýzy, pro odhad, u kterého jsme si jisti správností, přestože pro to nemáme žádné logické zdůvodnění. Nejedná se o žádný nový fenomén – s pojmem intuice se setkáváme již v Platónově díle, kde Platón,

Intuitivní rozhodování je osobní záležitost, která má hranice přesně tam, kde ho vydáváme za všeobecnou pravdu.

známý příznivec kritického uvažování, vyžaduje, aby se intuitivní mínění podložilo racionálnímu zkoumáním, čímž je teprve možné dojít k vědění, které můžeme předávat druhým. Zdá se tedy, že Platón chápe intuitivní rozhodování jako osobní záležitost, která má hranice přesně tam, kde ho vydáváme za všeobecnou pravdu.

Jeho pochopení intuice je moudré; lze ho chápat jako dočasný, předběžný odhad, který je nezdůvodněný, ale zřejmě pravdivý. Jsme-li zcela přesvědčeni o pravdivosti svého intuitivního rozhodování, pak není nic jednoduššího, než tuto pravdivost podložit logikou. Přesvědčený intuitivní rozhodovač se při porovnávání s logickým rozhodováním nemá čeho obávat, protože ví, že se intuitivní a racionální výsledky budou shodovat. Navíc takový dvojitý přístup kontroly pomůže pragmaticky smýšlejícím nadřízeným přistoupit na navrhované rozhodnutí. Přece jenom, nakonec je práce nového pracovníka více o financích, než o pocitech.

Intuice může být výborným pomocníkem, ale odborně provedená diagnostika ukáže logické argumenty pro finální rozhodnutí.

1.3 Mám dlouhodobé zkušenosti

Také manažerské a personální zkušenosti, zejména ty, které jsou dlouhodobé, jsou výborným pomocníkem pro výběr pracovníků. Nemohou však být jediným měřítkem, protože osobní zkušenosti jsou vždy jen osobní prožitky, plnicí roli osobních norem. Chybí v nich zkušenosti více lidí, obecné normy, znalosti většího počtu lidí. Pokud se personalista řídí zejména svými vlastními pravidly, zcela určitě vybírá stále stejný typ člověka (tj. ten, který se mu osvědčil podle jeho osobních zkušeností). Jednoznačně však lze říci, že stejný typ člověka se nehodí na všechny pracovní pozice stejně dobře, ani nepodněcuje k rozvoji druhé – v našem případě stejné – lidi v týmu. Osobní zkušenosti jsou silný základ, pokud slouží racionálně definovaným cílům a postupům.

1.4 Žádný test nezměří všechno

Tento názor je pravdivý do posledního písmenka. Žádný dobrý test neměří všechno; a pokud je tvůrce testu skutečný odborník, nikdy to nebude tvrdit. Chybou není skutečnost, že test neměří všechno, co personalista potřebuje změřit, ale naopak to, že tuto zázračnou vlastnost od něho personalista očekává. Pro dobré zvládnutí diagnostiky je potřeba umět správně diagnostické metody zadávat, ale také orientovat se v nich natolik, aby byl personalista schopen vyhodnotit, kterou konkrétní metodu testová situace vyžaduje. Může volit mezi dotazníky, testy, projektivními metodami apod., z nichž každý má jiný důvod použití, různé výstupy a podává zcela odlišné informace pro následné vyhodnocení.

Žádný test nezměří všechno, je proto na personalistovi, aby se naučil vybrat právě ty druhy testů, které si konkrétní diagnostická situace vyžaduje.

1.5 Výsledky testů lze zkreslit

Je pravdou, že výsledky dotazníků lze v určitých situacích zkreslit, zejména pokud testovaná osoba zná pravidla vytváření diagnostických metod. Mnohem snadněji lze „upravit“ výsledky v dotaznících, ve kterých je požadována odpověď pomocí výběrů z nabízených možností. Hůře se zkreslují výsledky z testů, umožňující pouze samostatné vypracování jediné správné odpovědi, popř. z projektivních metod, u kterých ve většině případů není zřejmé, která kompetence se vlastně testuje.

Správně připravená, zadaná a nakonec vyhodnocená metoda si s určitou mírou zkreslení výsledků poradí. Vždy je však nutno počítat s tím, že výsledky z diagnostiky neprozradí o člověku všechno. Koneckonců, nedokáže to ani intuitivně prováděný pohovor.

1.6 Já si lidi vybírám „k sobě“

Je zajímavé, kolik chytrých a zkušených manažerů má tendenci přistupovat k výběru pracovníka jako k výběru životního partnera, a to přesto, že se od jednoho i druhého požaduje něco zcela jiného. Je logické, že od budoucího manžela očekáváme, že s námi bude trávit mnoho času, budeme s ním vychovávat děti, budeme se muset shodnout na stylu výchovy i zacházení s penězi. Zde je snaha najít někoho „k sobě“ se stejnými koníčky, se stejným životním stylem či podobnými hlavními osobnostními rysy

Je zajímavé, kolik chytrých a zkušených manažerů má tendenci přistupovat k výběru pracovníka jako k výběru životního partnera, a to přesto, že se od jednoho i druhého požaduje něco zcela jiného.

na místě. Avšak v práci se zřejmě bude jednat o něco zcela jiného. Proto hledáme člověka k obsazované pozici, nikoliv k sobě. Jediná oblast, ve které lze požadovat u přijímaného pracovníka alespoň přibližnou podobnost s jeho budoucím nadřízeným, jsou základní životní hodnoty. Ty jsou důležité, protože se prezentují ve způsobu práce, výši kvality, komunikačním stylu, uznávání autorit, míře projevené aktivity apod.

1.7 Psychologie je pavěda

V situacích, které jsou neznámé nebo nepřehledné, má člověk tendenci jít cestou nejmenšího odporu. V praxi to znamená, že před prozkoumáním důvodů nejistoty upřednostní její popření, odsouzení nebo snížení významu. Tak člověk, který nemá rád kolektivní hry, pronese větu: „Nechápu, jak někdo může hrát fotbal.“ Kdo nesnáší motokros, poukazuje zejména na neekologickou a hlučnou „podivnou“ zábavu. Stejně tak tomu bývá i u psychologie a jejích možností – místo aby se neznalí jedinci pokusili o této vědě něco dozvědět a ovládnout ji, raději její možnosti popřou. Co nejčastěji vede ke skepsi při hodnocení možností psychologie pro manažerskou praxi? Podle našeho zjištění to je:

- obava, že se něco nežádoucího dozví manažer i o sobě, že do něho bude psycholog také „vidět“;
- špatná zkušenost v minulosti – zpravidla stačí pouze jedna s jediným nezralým psychologem, aby si manažer vytvořil názor na celou psychologii jako vědní oblast;
- malá snaha zabývat se osobností druhých lidí a naopak prosazování manažerského přístupu na základě vlastní moci a vlivu;
- malá informovanost o problematice;
- malá tendence se sám rozvíjet a pochopit principy rozvoje osobnosti;
- vysoká odolnost vůči jakýmkoliv novinkám, které by měly změnit dosavadní přístup k práci;
- přemrštěné zaměření na měřitelné aspekty, které se projevují i prosazováním logiky do mezilidských vztahů – pak se psychologie jeví jako bezcenná, protože se nedá měřit.

Nejjednodušší cestou je zkusit si to, o čem člověk mluví, co ztrácuje a co hodnotí, aniž by o tom měl podrobnější informace. Pokud si někdo zkusí zahrát fotbal, možná změní názor, a i když nebude do tohoto sportu žádný fanda, pochopí ty, kteří ho hrají. Má však informace a může pracovat s názorem, nad kterým přemýšlel. Psychologičtí skeptici si zase mohou odzkoušet praktické přínosy psychologie, porovnat je s doposud používanými vlastními metodami a zhodnotit přínos. Pro sociálně zralého manažera jsou důvodem pro vyřčení soudu teprve informace, které vychází z ověřených závěrů, nikoliv z přejatých názorů druhých lidí nebo ukvapených iracionálních rozhodnutí.

1.8 Žádný test nezměří to, co já potřebuji

I s tímto názorem se často v praxi setkáváme. Po analýze toho, co bylo potřeba změřit, a porovnání s tím, co má použitá metoda diagnostikovat, vždy zjistíme, že testující osoba použila nevhodný nástroj.

Po analýze toho, co bylo potřeba změřit, a porovnání s tím, co má použitá metoda diagnostikovat, vždy zjistíme, že testující osoba použila nevhodný nástroj.

Mnoho manažerů se u nového pracovníka zajímá o to, zda je „průbojný“. Předpokládá, že průbojný člověk znamená prosazování potřeb firmy, cílové zaměření v myšlení apod. Pokud se v takovém případě použije dotazník na míru asertivity, není možné předvídat, zda daná osoba bude prosazovat potřeby a zájmy firmy. Jediné, co je možné předpovědět, je skutečnost, zda testovaný člověk umí jít do střetu se svým okolím, pokud si myslí, že se ocitl v situaci, která ohrožuje nějakou – pro něho důležitou – záležitost. Zda se tato záležitost bude týkat firmy nebo jeho osoby, není možné ze získaných výsledků zjistit.

Stejně tak nám zjištění, zda je nový pracovník extrovert, nenapoví, nakolik bude přínosem pro týmovou práci. Pouze zjistíme, zda testovaná osoba potřebuje pro svůj dobrý pocit pobývat hodně mezi lidmi, komunikovat apod.

Jediná možnost, jak odbourat tuto chybu, je definovat kompetence, které je potřeba měřit, seznámit se s možnými metodami, vybrat tu nejvhodnější a cíleně ji na jednotlivé kompetence použít. Občas se samozřejmě stane, že potřebný test neexistuje. Mnohem častěji se však setkáváme se situací, že si zaměstnavatel nadefinuje do pracovní pozice naprosto protichůdné kompetence a neuvědomuje si, že je nutné z některé z nich slevit.

Pokud požadujeme, aby byla recepční svědomitá, pečlivá, precizní při vypracování úkolů, systematická, společenská, extrovertní, veselá a výborně komunikativní, klademe na pozici neslučitelné požadavky. Žádné testy ani dotazníky situaci nenapraví, protože chyba je hned na začátku celého procesu – při definování hlavních kompetencí pro testování. Pokud jsou protichůdné, není možné výběrové řízení efektivně provést.

1.9 Jsme malá firma

Z nějakého důvodu si majitelé a manažeři malých firem myslí, že odborně provedené výběrové řízení se hodí pouze do prostředí velkých firem. „To je pro nás příliš složité/náročné/zbytečné,“ je odpověď, která charakterizuje jejich postoj k celé záležitosti.

Přitom malá firma je mnohem více zranitelná než firma střední nebo velká, neboť:

- selhání jednoho jejího člena se dotkne vždy výkonu všech;
- chybný výběr je více citelný – výpadek výkonu jednoho člověka více poznamená celkový výsledek;
- pro nižší počet zaměstnanců se nedostatečné kompetence a z nich plynoucí nedostatečný pracovní výkon hůře vykrývají;
- v týmu panuje většinou rodinná atmosféra a při častých změnách trpí nálada v týmu.

Malá firma by si více než kterákoliv jiná organizace měla dát záležet na svých nových pracovnících, na jejich správném výběru. Použití ověřených metod jí v tom může pomoci.

1.10 Jsme taková specifická firma

Je zajímavé, že většina firem při svém představování vysvětluje, jak hodně je odlišná od ostatních, jak je jiná, jak v ní probíhají zcela neobvyklé procesy, jak vyžaduje individuální přístup, jak na ni „běžné postupy“ neplatí.

Přijdeme-li do výrobní firmy, dozvídáme se, že výrobní firma má zcela odlišné postupy v managementu i v personálních otázkách. Stejně tak se uvede firma specializující se na IT nebo společnost zaměřující se na služby. Moudrý konzultant se vyznačuje tím, že tyto pocity zadavateli nevyvrací, ale empaticky se vyptává na další individuální odlišnosti.

Samozřejmě, že je každá firma v něčem specifická a v něčem se velmi podobá všem ostatním společnostem, které působí ve stejném oboru podnikání. Na tyto odlišnosti dobře vypracované diagnostické metody pamatují, počítají s nimi a umožňují je zachytit. Zkušený psycholog nebo personalista si navíc tento aspekt umí pohlídat.

1.11 Už jsem vyzkoušel tolik testovacích metod a úspěšnost je stále stejná

Úspěch mohou přinést pouze diagnostické metody, které dodržují zásady správně vytvořených testů, tj. jsou standardizované, validní, reliabilní, vztahují se k potřebné kompetenci apod. Přesnější otázkou je proto nikoliv „kolik metod“ jsme již použili, ale „jaké metody jsme doposud používali“. Skutečný přínos poskytne pouze správně použitá metoda, která je vybrána podle odborných hledisek.

Testy a dotazníky, které naleznete v dalších kapitolách naší publikace, si kladou za cíl naučit rozeznávat dobrou a špatnou diagnostickou metodu, sestavit si svoji vlastní metodu podle individuálních potřeb a skutečně ji také správně používat.