

# DIAGNOSTICKÉ METODY V PERSONALISTICE

# M



# Manažer

**Jaroslava Ester  
Evangelu**

- osobnostní charakteristiky a jejich uplatnění v pracovním prostředí
- sociální charakteristiky a možnosti jejich rozvoje
- profesní charakteristiky jako predikce výkonu
- ověřená struktura diagnostických situací
- odborná příprava na testování
- nejčastější chyby personalistů



MP  
KM

Management

## 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**.

*Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.*





Copyright © Grada Publishing, a.s.

**Mgr. Jaroslava Ester Evangelu, Ph.D.**

## **Diagnostické metody v personalistice**

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400  
[www.grada.cz](http://www.grada.cz)  
jako svou 3475. publikaci

Odpovědná redaktorka Bc. Kamila Nováková  
Sazba Eva Hradiláková  
Počet stran 176  
První vydání, Praha 2009  
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.  
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2009  
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-2607-6 (tištěná verze)  
ISBN 978-80-247-6652-2 (elektronická verze ve formátu PDF)  
© Grada Publishing, a.s. 2011

---

# Obsah

<b>O autorce</b> .....	<b>9</b>
<b>1. Vymezení pojmu personální metoda</b> .....	<b>11</b>
<b>2. Principy využití diagnostických metod</b> .....	<b>15</b>
<b>3. Psychometrické vlastnosti metod</b> .....	<b>23</b>
Objektivita .....	26
Reliabilita .....	27
Standardizace .....	28
Validita .....	30
<b>4. Struktura diagnostických situací</b> .....	<b>33</b>
Rozbor profesního životopisu .....	36
Vedení výběrového pohovoru .....	40
Testy, dotazníky a projektivní metody .....	42
<b>5. Jak se odborně připravit na testování</b> .....	<b>47</b>
<b>6. Personálních charakteristiky</b> .....	<b>51</b>
<b>6.1 Osobnostní charakteristiky</b> .....	<b>53</b>
Adaptace na prostředí .....	53
Otevřenost novým podnětům .....	55
Stabilita v myšlení a rozhodování .....	57
Schopnost definování priorit .....	58
Kreativita .....	60
Dominance .....	61
Strategické myšlení .....	62
Analytické myšlení .....	64
Logické myšlení .....	65
Operativní rozhodování .....	67
Koncentrace .....	69
Závěrečná preciznost .....	70
Pečlivost .....	71

<b>6.2 Sociální charakteristiky</b> .....	<b>74</b>
Odolnost vůči stresu .....	74
Umění improvizace .....	76
Schopnost riskovat .....	77
Empatie .....	78
Opatrnost ve vztazích .....	80
Schopnost konstruktivního řešení .....	81
Komunikativní schopnosti ve smyslu vyjednávání .....	83
Komunikativní schopnost jako úroveň slovní zásoby .....	84
Samostatnost v myšlení .....	85
Organizační schopnosti .....	86
Schopnost kritického myšlení .....	87
Všeobecný přehled .....	89
<b>6.3 Profesionální charakteristiky</b> .....	<b>91</b>
Zaměření na kariérový postup .....	91
Zaměření na rozvoj osobnosti „do šířky“ .....	93
Komunikativní schopnost ve smyslu vedení a řízení lidí .....	94
Schopnost vystupovat jako neformální autorita .....	96
Schopnost řídit tým .....	97
Míra týmové spolupráce .....	98
Styl řízení .....	99
Schopnost koordinovat .....	101
Vysoká potřeba výkonu .....	102
Plánovitě jednání .....	105
Motivace .....	106

## **METODICKÁ ČÁST**

1. Balíček personálních karet I .....	111
2. Balíček personálních karet II .....	113
3. Balíček personálních karet III .....	114
4. Balíček personálních karet IV .....	115
5. Tabulka požadované práce .....	129
6. Tabulka motivace .....	132
7. Tvořivý erb .....	137
8. Kresba vizitky .....	141
9. Tematicko-apercepční karty I .....	143

---

10. Tematicko-apercepční karty II .....	145
11. Strategické myšlení .....	152
12. Řešení problému .....	154
13. Styl řízení .....	157
14. Obchod s modrou barvou .....	160
15. Doména <i>Pracuj pilně</i> .....	162
16. Logická řada .....	164
17. Hlavořam .....	166
<b>Psaní závěrečné zprávy .....</b>	<b>169</b>
<b>Slovo na závěr .....</b>	<b>175</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>176</b>





# O autorce



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

Získala ekonomické vzdělání, poté vystudovala na MU FF psychologii a odbornou pedagogiku se zaměřením na metodu vzdělávání dospělých. V navazujícím studiu na KU FF absolvovala obor psychologie se specializací na manažerskou komunikaci a multikulturní řízení. Zabývá se profesním poradenstvím, aplikovanou sociální psychologií a metodikou koučování. Je členkou Asociace trenérů a konzultantů managementu. Jako autorka napsala několik publikací – *Jak uspět u přijímacího pohovoru*, *111 her pro motivaci a rozvoj týmu*, *Diagnostické metody v personalistice*; je spoluautorkou knihy *Rozvoj lidských zdrojů v malém a středním podniku* a příručky *Osobnostní trenérské a konzultantské kompetence*, publikuje rovněž řadu odborných článků. V podnikatelské praxi se orientuje především na personální otázky, manažerské řízení a problematiku komunikace v multikulturním firemním prostředí. Podniká od roku 1996, je majitelkou poradenské firmy Brněnská personalistika.





# Vymezení pojmu personální metoda

---

*První kapitola seznamuje s rozdílným vymezením pojmů metoda, metodika a metodologie. Zdůrazňuje úkol i zaměření personální diagnostiky.*

**P**řednášet kurz na téma „metodologie pro personalisty“ je radost. Účastníci přijdou – na rozdíl od mnoha jiných kurzů – vždy motivováni, těší se na nové informace a vyznačuje z nich očekávání. Chtějí se dozvědět něco tajuplného z psychologie, proniknout do toho záhadného umění, díky kterému se na člověka podívají, položí mu pár zapeklých otázek, všimnou si nenápadné indicie, a tím pohlédnou testovanému až do ledví.

Pod pojmem personální metoda si zejména technicky zaměřeni lidé představí záludný psychologický dotazník nebo velmi těžký test, který odhalí o posuzovaném i to, co dotyčný o sobě sám nikdy nevěděl. Na dotaz, co všechno chtějí a potřebují o testovaném vědět, účastníci kurzů nejčastěji odpovídají:

- Jestli je zodpovědný.
- Zda je poctivý nebo bude krást.
- Zda není líný a umí pracovat.
- Jak poznat, zda si vymýšlí.
- Co skutečně umí a jak ho motivovat.
- Jestli bude brát úplatky.

Téměř nikdy se v odpovědích neobjevují pozitivní věci. Diagnostika osobnosti se u většiny lidí rovná hledání chyb, vad a odlišností v negativním slova smyslu či možnost odhalit manipulaci. Zřejmě to pramení ze všeobecně přijímaného jednostranného pohledu, který vnímá pojem „diagnostika“ v lékařském slova smyslu, tj. rozpoznávání nemocí. Stejně tak i běžný psychologický poradce pracuje nejčastěji s lidmi, kteří nejsou příliš v pohodě, a diagnostikuje je.

Jen velmi málo máme uloženo v povědomí, že poradenství a diagnostiku může vyhledat i takový jedinec, kterému se daří po všech stránkách, ale nechce ustrnout na nějakém stupni svého vývoje, popř. chce znát své možnosti pro další kariérovou dráhu. K tomuto druhu psychologického poradenství má velmi blízko právě personalistika a její způsob hodnocení.

Zatímco lékař, a tím i psychiatr, se zaměřuje zejména na hledání odchylek od zdraví, personální diagnostika má výhodu: hledá všechno pozitivní a kladné, co lze v člověku najít.

Co je tedy úkolem personální diagnostiky?

- Pojmenovat osobnostní aspekty, na kterých lze stavět v další profesní kariéře.
- Zjistit nevyužití silné stránky.
- Zkusit najít možnosti, jak využít různé vlastnosti testovaného.
- Zjistit další možnosti rozvoje.
- Zjistit úroveň sociálního vývoje.
- Najít nejvhodnější pozici k osobnostním a sociálním předpokladům.
- Nalézt nejdůležitější motivátory.

- Pojmenovat oblasti zájmů a koníčky.
- Zjistit způsob komunikace, který je testovanému nejbližší, apod.

Jak je vidět z výčtu oblastí personální diagnostiky, práce personalisty je mnohem vděčnější než u lékaře nebo psychologa.

V praxi se můžeme setkat s pojmy metoda, metodologie, metodika, testy. Abychom předešli možným nedorozuměním, definujeme si je a uvedeme u každé oblasti konkrétní příklad. Pomůže nám to orientovat se v dalším textu, zejména v metodické části.

**Metodologie** je celá oblast, která se zabývá metodikou a metodami; v personalistice právě těmi, které se týkají poznávání, hodnocení a motivování zaměstnanců. Jestliže si firemní personalista vytvoří svoji vlastní metodiku, k tomu zpracuje pomocí statistiky metody a celý postup si ověří, pak můžeme v tomto malém prostředí hovořit o vlastní metodologii.

**Metodiku** lze v kostce popsat jako cestu k cíli. V našem případě se jedná o vědecký způsob, který napoví, jak máme používat jednotlivé metody a jaké podmínky musíme dodržet, aby výsledky byly co nejpravdivější. Způsoby, jak si do vlastní firmy zavést metodiku, si ukážeme v metodické části knihy.

**Metoda** samotná je způsob, který pomáhá přivést metodiku ke konkrétnímu závěru. V personalistice jde o pohovor, dotazníky, testy, projektivní metody, pozorování, řešení modelových situací apod.





# Principy využití diagnostických metod

---

*Kapitola seznamuje s nejčastějšími chybami nezkušených personalistů při diagnostice i následném vyhodnocování získaných informací. Přináší sedm základních principů, které mají být součástí personální práce v praxi, u každé z nich je uvedena ukázka, jak se mohou projevit v každodenní činnosti.*

Nadšený a zároveň nezkušený personalista bývá postrachem zaměstnavatelů i samotných uchazečů o práci. Těm prvním způsobuje svou nevyzrálostí finanční i morální škody, druhým zase přivodí trauma prezentací svého důležitého ega a málo empatickým chováním při výběrovém rozhovoru.

Na první pohled vypadá celá situace pro zaměstnavatele pozitivně. Personalista do své práce zahrnuje novinky, které byly do té doby ve firmě neznámé. Intenzivně se zaměřuje na své vzdělávání, absolvuje odborné kurzy, seznámí se s diagnostickými metodami, o některé se dokonce zajímá hlouběji a studuje je.

A právě v této chvíli nastává problém. Pro veškerou lidskou činnost platí rčení, že jen „cvik dělá mistra“. Personalistika se tím řídí dvojnásob – tato oblast zahrnuje práci, která zásadním způsobem ovlivňuje životy lidí. Proto pouze personalista-mistr by měl mít možnost zasahovat do těchto osudů.

Personalista svou prací a rozhodováním vstupuje do profesního i osobního života lidí, určuje míru jejich rozvoje, směřování další kariéry, a tím i okruh známých, společenskou vrstvu i normy chování. Firmě pak pomocí svých odborných kompetencí buď napomáhá k naplňování cílů, nebo je v případě nezkušené horlivosti účinnou brzdou.

Naše myšlenka může znít poněkud filozoficky. Nekonkrétnost se však ztratí, pokud se zamyslíme nad praktickými důsledky práce firemního personalisty. Každý z nás již potkal nadšence s čerstvě nabytými informacemi o nějaké personální diagnostické metodě, který výsledky používal bez ohledu na souvislosti, izolovaně je hodnotil podle návodu z manuálu a nakonec je neuměl interpretovat tak, aby byly použitelné v praxi. Je záhadou, proč se každý nováček urputně snaží najít u uchazečů chyby. Vytrvale hledá na diagnostikované osobnosti negativa a má upřímnou radost, když nějaké podobné indicie nalezne. Konečně testuje!

Znovu se vrátíme k základnímu pravidlu personální diagnostiky: **personalista vypracovává pozitivní hodnocení**. Znamená to, že hledá:

- klady pro danou pozici,
- osobnostní a sociální předpoklady pro konkrétní práci,
- možnosti rozvíjení některých dovedností a předpokladů,
- dává rady, jak motivovat a hodnotit,
- snaží se co nejlépe zadaptovat nového zaměstnance.

Jeho úkolem není nalézt a pojmenovat chyby. Naopak hledá vhodné charakteristiky a určuje co nejvhodnější cestu, jak z případných nedostatků vytvořit klady nebo je alespoň neutralizovat.

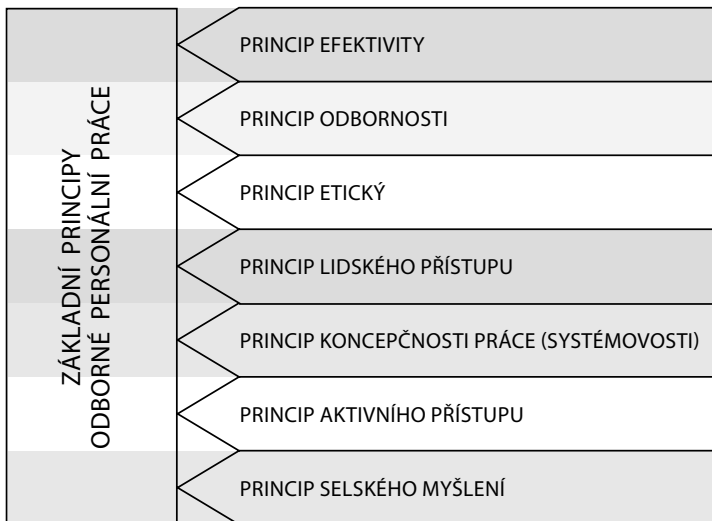
Personalista by měl pro práci s lidmi přijmout určité principy, morální a etické normy, které mu pomohou zůstat objektivní, ale zároveň i vnitřně skromný a uctivý přístup



k možnostem druhých lidí. Mantinely nejsou tvořeny jen směrem k uchazeči nebo k pracovníkům, ale také na druhou stranu, směrem k firmě, ve které personalista působí.

Mezi základní principy odborné personální práce lze zařadit:

- princip efektivity,
- princip odbornosti,
- princip etický,
- princip lidského přístupu,
- princip koncepčnosti práce (systémovosti),
- princip aktivního přístupu,
- princip selského myšlení.



**Obr. 1** Rozdělení základních principů personální práce

**Princip efektivity** se vztahuje zejména k ekonomice. Úkolem personalisty je vytvořit pro konkrétní situaci takový komplex testových metod, aby zbytečně neplýtl svým časem, ani časem diagnostikovaných lidí. V praxi se setkáváme se situací, kdy personalista zadává širokou sérii testů bez ohledu na to, co je cílem diagnostikované situace. Důvodem bývá buď neznalost vhodných metod, nebo odborná nejistota, umně zastíraná vytvořením zátěžové situace.

Personalista musí volit a využívat ty metody, které umí skutečně vyhodnotit a vyvodit z nich praktické závěry. V opačném případě je celá testová situace opět zbytečná a představuje v konečném důsledku vyhození peněz pro všechny strany.

**PŘÍKLAD** *Firma obsazovala pozici asistentky výrobního ředitele. Vydala vkusný inzerát, na který se přihlásilo devět uchazeček. Personalistka se rozhodla provést přímo Assessment Centre<sup>1</sup>. Vypracovala si tedy program a sezvala všechny uchazečky najednou v jednom dni. Proces testování začal představením firmy, poté prezentací jednotlivých dívek, následovány dotazníky a testy. Již ve dveřích bylo jasné, že některé uchazečky nemají zcela jasnou představu, co obsazovaná pozice obnáší a jaké požadavky jsou na ni kladené. Jedna přišla velmi vyzývavě oblečená, jiná zase byla evidentně introvertní a měla upřímný strach z lidí a neznámých situací. Nicméně všechny absolvovaly požadovaný program, třebaže již po pár minutách bylo zřetelné, že je to pro ně ztráta času, stejně tak jako pro personalistku a závěrečnou komisi.*

*Jaký jiný postup je možný? Při zachování principu efektivitivy mohla odpovědná osoba nejprve všechny uchazečky pozvat na seznamovací pohovor, jehož obsahem by byla zejména prezentace firmy, náplně práce a samozřejmě i možností a předpokladů uchazeček. Na druhé, mnohem delší a náročnější výběrové kolo by byly pozvány jen vážné kandidátky.*

**Princip odbornosti** připomíná, že personalista má být ve svém oboru odborník. Znamená to dodržovat objektivní přístup při snímání diagnostické metody, používat jen ověřené testy, zabývat se standardizací konkrétního testu při koupi nové metody, naučit se vyvozovat závěry ze získaných informací. Neustálé vzdělávání je pro tuto pozici samozřejmostí.

**PŘÍKLAD** *Jak může vypadat závěr personalisty-neodborníka? Firmy, které patří mezi naše dlouhodobé zákazníky, si nechávají provést osobnostní audit u uchazečů na klíčové pozice. Většina těchto lidí je kontaktována personální agenturou, která provádí „diagnostiku“, jejíž výsledky zapíše na profesní životopis. Takže my se často dozvíme závěry, že „pan XY je chytrý, sympatický a má stále dobrou náladu“. Nebo „motivace uchazeče je vysoká, dlouho o ní hovořil“. Jiná zpráva zase sdělovala, že „uchazeč umí být pohotový i systematický, je přesný, ale někdy dělá chyby“. Možná je tato situace k smíchu, ale jen do té doby, než si uvědomíme, že většina personalistů se s tímto stavem spokojí a chápe je jako normu.*

**Princip etický** se může jevit jako klišé. Každý zkušený personalista se však přizná, že v dobách, kdy začínal, se mu „zadařilo“ – nedělil získané informace na ty, které jsou pro obsazovanou pozici důležité, a ty, které se týkaly pouze osobního života uchazeče, hovořil o závěrech se svými známými třeba jen proto, aby se pochlubil zajímavostí své

---

1 Assessment Centre je soubor metod, které se cíleně zaměřují na zjištění charakteristik a dovedností, potřebných pro obsazovanou pozici. Jeho délka je zpravidla jednodenní až dvoudenní a hodnocení provádí skupina vyškolených pozorovatelů.

práce, pouštěl se do interpretací, které jeho profesi nepřísluší, pokládal skryté diskriminační otázky či se nechal ovládnout haló-efektem. K dodržování etického principu napomáhá vyzrállost v osobní a sociální rovině; avšak i začínající personalista může mít princip na zřeteli a vědomě si ho připomínat. Je možné také pracovat s koučem, který upozorní na možné chyby, popř. si provést etický audit materiálů používaných ve firmě apod.

**PŘÍKLAD** *Na seminářích dostávám často otázku, jak se vypořádávám s pokládáním zapovězených otázek. Zda mi je skutečně jedno, že přijímáme do firmy ženu s dvěma malými dětmi? Zda mi opravdu nezáleží na tom, že dotyčný uchazeč je kuřák? Nebo že dotyčný člověk nebude chtít nikdy dělat přesčas?*

*Žádnému manažerovi, kterému skutečně záleží na dobře fungujícím týmu, není jedno, jaké možnosti mají jeho podřízení. Už jenom proto, že musí nalézt pro jednotlivce co nejvhodnější motivaci a stabilizovat ho ve firmě. A to bez znalosti koničků, rodinné situace a možností z toho vyplývajících nelze. Například manažer může, v dobré víře, často volit v rámci prohloubení spolupráce a motivace týmu dvoudenní školení mimo firmu. Pro matku dvou malých dětí to však nebude odměna, ale trest. Navržený způsob jí nebude vyhovovat. I u dalších možností, které pomohou takovou pracovníci motivovat ke stabilitě, musí manažer přihlížet k jejím předpokládaným potřebám. Například může napomoci ke skloubení její mateřské a pracovní role volnou pracovní dobou, nebo nabídnout volný půlden v měsíci, popř. příspěvek na tábor apod. Dost možná se jí více „treft“ do jejích potřeb, než nabídkou účastnit se důležitých měsíčních firemních zasedání mimo firmu.*

*Zákon o ochraně osobních údajů zaměstnance chrání, ale manažer a personalista nemá být jen slepý následovatel písmen. V určité chvíli, kdy se již se zaměstnancem baví o předpokládané motivaci, je možné se na citlivé údaje zeptat. Vysvětlit, proč jsou informace důležité, být velmi citlivý a etický, zároveň také upozornit, že na tyto otázky není nutné odpovídat.*

**Princip lidského přístupu** by měl být pro každého, kdo pracuje v sociální oblasti, samozřejmostí. Většina lidí je o sobě přesvědčena, že je hodná, milá, vstřícná. Při hlubším rozboru jednotlivých situací pak žasne, jak povýšeně, konformně nebo lenivě jedná.

Člověk má tendenci jít cestou nejmenšího odporu, což v personální práci znamená vyhýbání se nestandardním nebo obtížnějším situacím. Personalista, který začlení princip lidského přístupu do své práce, se vědomě snaží předcházet vyhoření, zvládat stres, odolávat vlastní pohodlnosti, učit se relaxovat. Je to zřejmě jedna z mála cest, jak zůstat na vysoké morální úrovni.