

Psychodiagnostické metody

V následujícím přehledu uvedeme charakteristiky vybraných psychodiagnostických metod. Jsou členěny tak, aby z nich mohli vybírat pro konkrétní účely zodpovědné osoby s psychologickým i jiným vzděláním – jsou uvedeny časové údaje, zkušenosti s testováním, vztah k jednotlivým kompetencím, nutnost psychologické interpretace a stručný popis principu testu.

Příklady výkonových testů zaměřených na inteligenci

a) Test struktury inteligence I-S-T 2000 R

b) Hodnocení manažerských předpokladů GMA – verbální část

c) Hodnocení manažerských předpokladů GMA – numerická část

a) Test struktury inteligence I-S-T 2000 R

Vydavatelství: Testcentrum Praha

Využitelný pro měření kompetence: **schopnost práce s informacemi, schopnost právního a ekonomického myšlení**

Forma: „papír-tužka“

Čas na administraci: 60 – 120 minut (zkrácená či úplná forma – možno upravit do několika typů modulů)

Časový limit: ano, každá z částí má jiný limit, v průměru cca 10 minut

Vyhodnocení: „ručně“ – cca 10 – 15 minut jeden testovaný

Nutnost interpretace psychologem: ano

Výstup: zařazení testovaného podle norem na škále 0 - 100 (celkový výsledek + výsledky v jednotlivých oblastech intelektu: verbální schopnosti, schopnosti prostorové představivosti, početní schopnosti, pamětní učení)

Pozor:

- I-S-T 2000 R je nová (v Čechách užíváno od r. 2005), revidovaná verze testu I-S-T 70. Starší verze jsou ještě hojně používány, nelze je však zadávat bez úprav (např. v početní části je úloha s bankovkami, kde se bere v úvahu papírová dvacetikoruna, navíc ve staré měně Kčs...).

Klasický inteligenční test přizpůsobený moderním výzkumům struktury inteligence. Jeho výhodou je mnohostranné využití, administrace skupinová i individuální, široký záběr schopností, které lze otestovat.

Testovaným může být předloženo až 11 typů úloh (doplňování vět, analogie, zobecňování, číselné řady, sestavování figur, početní úkoly, pamětní učení, úlohy s kostkami, maticemi, vědomostní úlohy, doplňování matematických znamének). Vždy několik typů úkolů zkoumá jednu schopnost – **verbální inteligence, početní schopnosti, prostorová představivost, pamětní učení.**

Výhodou rozdělení na tyto oblasti je jejich srozumitelnost pro laika, zadavatel nebo testovaný při zpětné vazbě si většinou dokáže představit, co která schopnost zahrnuje, snadno si lze uvědomit silné a slabé stránky intelektového výkonu testovaného.

b) Hodnocení manažerských předpokladů GMA – verbální část

Vydavatelství: Psychodiagnostika Brno

Využitelný pro měření kompetence: **schopnost práce s informacemi, schopnost strategického myšlení, schopnost řešit problémy, schopnost právního a ekonomického myšlení**

Forma: „papír-tužka“ nebo počítačový program

Čas na administraci: 38 minut – 8 minut instrukce + zácvik, 30 minut test

Časový limit: ano

Vyhodnocení: „ručně“ – 5 minut jeden testovaný
počítačový program – 1 minuta

Nutnost interpretace psychologem: ano

Výstup: číslo na škále 0 - 100 zařazující výkon testovaného podle norem (průměr, podprůměr, nadprůměr,...), stručné shrnutí způsobu práce (např. „dlouho hledá logicky nejpresnější odpověď, ale řešení jsou ve 100 % správná“, „odpovídá rychle, ale často chybí...“)

Pozor:

- Test je poměrně intelektově náročný a normy přísné – není vhodný pro posouzení intelektu v nižších pracovních pozicích (nejlépe je užívat jej tam, kde se předpokládá alespoň mírně nadprůměrná intelektová kapacita)

Test inteligenčního charakteru, posuzující některé atributy schopnosti řídit zaměstnance - **schopnost logického úsudku a kritického myšlení.** Jeho výhoda je v tom, že ačkoli je založen na principu inteligenčního testu, je pro testované neotřelý. Svou náročností také splňuje požadavky výběru či rozvoje osob na vysokých manažerských postech.

Princip testu:

Test měří schopnost posouzení logiky nějakého ústního sdělení. Testovaný si přečte text a poté posuzuje výroky, které s vztahují k informacím v textu. Musí zvážit pravdivost výroků a rychle se o své odpovědi rozhodnout. Nejvíce v testu uspějí ti, kteří mají vysoké intelektové předpoklady spojené s praktickým úsudkem a schopností rychle se rozhodnout, což jsou jedny ze základních atributů úspěšnosti lidí na manažerských postech. Autoři o testu říkají, že je vhodný při výběru absolventů vysokých škol pro pracovní zařazení a na vysokoškolácích byl také ověřován. Proto je také test intelektově náročný, přitom ale nezávislý na školních vědomostech.

Posuzovat lze celkovou míru úspěšnosti v rámci poměrně přísných norem, ale také to, jak rychle se testovaný dokáže pro odpověď rozhodnout, procento úspěšnosti v rámci svých dokončených úloh, zda dává přednost přesnosti odpovědí či kvantitě dokončených úkolů.

Verbální test GMA je součástí série Hodnocení manažerských předpokladů, k nimž patří ještě numerický test a abstraktní test, které se svou formou podobají numerickým a abstraktním subtestům v klasických inteligenčních testech.

c) Hodnocení manažerských předpokladů GMA – numerická část

Vydavatelství: Psychodiagnostika Brno

Využitelný pro měření kompetence: **schopnost práce s informacemi, schopnost právního a ekonomického myšlení**

Forma: "papír-tužka" nebo počítačový program

Čas na administraci: 38 minut – 8 minut instrukce + zácvik, 30 minut test

Časový limit: ano

Vyhodnocení: „ručně“ – 5 minut jeden testovaný
počítačový program – 1 minuta

Nutnost interpretace psychologem: ano

Výstup: číslo na škále 0 - 100 zařazující výkon testovaného podle norem (průměr, podprůměr, nadprůměr...)

Pozor:

- Test je poměrně intelektově náročný a normy přísné – není vhodný pro posouzení intelektu v nižších pracovních pozicích (nejlépe je užívat jej tam, kde se předpokládá alespoň mírně nadprůměrná intelektová kapacita)
- Test nelze zaměňovat za test aritmetický. Aritmetické výpočty jsou jednoduché, důraz je kladen spíše na strategii řešení než početní schopnosti

Test inteligenčního charakteru, posuzující úroveň numerických schopností. Má hodnotu zejména při vyhledávání osob pro povolání týkající se financí. Diferencuje osoby, které mají nedostatek základních matematických schopností, ale i ty, kteří sice matematické techniky ovládají, ale nejsou schopni je prakticky využít.

Témata a otázky k nim zařazené jsou následující:

- Základní problémy měny
- Poměry, proporce
- Procentuální změny
- Statistika (střední, průměrné, vážené hodnoty)
- Jednoduché rovnice
- Čtení grafů
- Pravděpodobnost

Na otázky proband odpovídá výběrem ze 16 alternativ, čímž je eliminováno hádání řešení. Náročnost položek se postupně důsledně zvyšuje, stoupá počet a náročnost operací nutných pro vyřešení jedné úlohy.

Numerický test GMA je součástí série Hodnocení manažerských předpokladů, k nimž patří ještě verbální test a abstraktní test (abstraktní test se svou podobou blíží klasickým neverbálním inteligenčním testům).

Příklady výkonových testů zaměřených na speciální dovednosti či schopnosti

a) Rozhodovací schopnosti:

Test moderních zaměstnaneckých dovedností – Rozhodování

b) Administrativní a ekonomické dovednosti:

Testy moderních zaměstnaneckých dovedností

c) Paměť, pozornost, učení, odolnost vůči zátěži:

Zátěžový test regulace kognitivních procesů NQ-S

d) Tvořivost:

Urbanův figurální test tvořivého myšlení

-
- **Rozhodovací schopnosti**

Test moderních zaměstnaneckých dovedností – Rozhodování

Vydavatelství: Psychodiagnostika Brno

Využitelný pro měření kompetence: **schopnost time-managementu, schopnost práce s informacemi, schopnost strategického myšlení, schopnost rozhodovat se, schopnost řešit problémy, schopnost právního a ekonomického myšlení**

Forma: „papír-tužka“

Čas na administraci: 35 minut (5 minut instrukce, 15 minut zácvek, 15 minut test)

Časový limit: ano

Vyhodnocení: „ručně“ – 5 minut jeden testovaný

Nutnost interpretace psychologem: ne

Výstup: číslo na škále 0 - 100 zařazující výkon testovaného podle norem (průměr, podprůměr, nadprůměr...), stručné shrnutí způsobu práce (např. „rychle, ale nepřesně“, „pomalá orientace v textu, ale stoprocentně přesné odpovědi“)

Pozor:

- Doplnění instrukce při zadávání: tisková chyba vydavatele - na straně 6 záznamového sešitu chybí tabulka pro rodinu číslo 6 – nutno odpověď vypsát slovy
- Nechceme-li záměrně zvyšovat tlak, klienty je vhodné upozornit, že v daném časovém limitu lze celý test jen s malou pravděpodobností kompletně dokončit.

Metoda testující schopnost samostatně, rychle a co nejsprávněji se rozhodnout mezi několika nejednoznačnými variantami řešení problému. Posuzovaný musí při výběru řešení **uplatnit několik kritérií** – „**sledovat více věcí najednou**“, rychle se zorientovat v textu a rychle se rozhodnout. Uplatní se zde bystrost při **plánování, rozvrhování, vyřizování požadavku**.

Princip testu:

testovaná osoba má například poskytnout zákazníkovi radu o koupi domu, když jsou známy informace o domech a zákaznickovy požadavky. Podobně porovnává požadavky cestujících s jízdním řádem atd. Informace je nutné vyhledat v textu, na rozhodnutí je velmi krátká doba.

Podle našich zkušeností úspěch v tomto druhu testu příliš nesouvisí s inteligencí testovaných, jako spíše s organizačními schopnostmi a jistou „praktičností“, zkušeností s řešením více problémů najednou – velmi dobrého výsledku v oblasti zdravotnictví například dosahovaly vrchní sestry.

- **Administrativní a ekonomické dovednosti**

Testy moderních zaměstnaneckých dovedností

Vydavatelství: Psychodiagnostika Brno

Využitelné pro měření kompetence: **schopnost práce s informacemi, schopnost právního a ekonomického myšlení**

Forma: „papír-tužka“

Čas na administraci: do 20 minut každý test – 10 minut instrukce + zácvik, 8 - 12 minut test

Časový limit: ano (v minutách):

Numerické odhady 12

Numerické uvědomování 8

Numerická kontrola 8

Technická kontrola 12

Slovní významy 12

Verbální kontrola 8

Hláskování a gramatika 8

Zařazování 12

Vyhodnocení: „ručně“ – 5 minut jeden testovaný/jeden test

Nutnost interpretace psychologem: ne

Výstup: percentily, číslo na škále 0 - 100 zařazující výkon testovaného podle norem (průměr, podprůměr, nadprůměr...) v každém testu.

Testy moderních zaměstnaneckých dovedností (8 výše uvedených testů + Rozhodování, které je popsáno zvlášť, jelikož je užíváno i při testování v nižších manažerských funkcích) jsou určeny pro výběr a další vzdělávání

administrativních pracovníků a profesí jim podobných. Série testů umožňuje zaměstnavateli vybrat baterii, která nejlépe zjišťuje požadované schopnosti.

Numerické odhady měří schopnost rychle a správně odhadovat výsledek v početních kalkulacích

Numerické uvědomování měří aritmetické schopnosti

Numerická kontrola měří schopnost rychle nalézat chyby v číselných souborech

Technická kontrola měří schopnost nalézat chyby při převodu čísel do verbálního vyjádření

Slovní významy posuzují jazykové chápání a výběr vhodných slov

Verbální kontrola měří schopnost rychle a přesně nalézt chyby v textech - opisech (kopie oproti originálu)

Hláskování a gramatika měří schopnost hledat gramatické chyby v textu

Zařazování měří schopnost využívat archivační, kartotéční a registrační systémy.

Pro lepší orientaci zadavatele nebo jiné osoby, která vybírá baterii vhodných testů, je sestaven postup při výběru testů a tabulka vhodnosti testu pro různé typy činností (např. třídění korespondence, psaní úředních dokumentů, výpočet cen a nákladů, práce s fakturami, pochopení grafů a diagramů, používání kartoték).

- **Paměť, pozornost, učení, odolnost vůči zátěži**

Zátěžový test regulace kognitivních procesů NQ-S

Vydavatelství: Testcentrum Praha

Využitelný pro měření kompetence: **důslednost, výkonnost**

Forma: počítačový program

Čas na administraci: 40 minut (5 minut instrukce, 5 minut zácvik, 30 minut test)

Časový limit: ano

Vyhodnocení: počítačový program – 1 minuta

Nutnost interpretace psychologem: ano

Výstup: podrobný graf mapující každou odpověď + zařazení výkonu podle norem na škále 1-10 a to v několika kritériích – např. rychlost orientace, schopnost učit se, počet chybných odpovědí. Program vytvoří několik grafů a tabulek, jež jsou psychologem interpretovány do stručného shrnutí.

Pozor: klienty je vhodné upozornit, že po uplynutí zácviku není možné test přerušit (opustit počítač) a že série úkolů se bude v obměnách opakovat – mají tendenci po každé sérii se ptát, proč mají dělat stále totéž.

Diagnostika chování v krátkodobé psychické zátěži tzn. jak vypadá křivka výkonu testovaných v průběhu 30 minut trvající zátěže psychických funkcí. Test je předkládán i vyhodnocován prostřednictvím počítače. Tento test je obvykle užíván při posuzování způsobilosti k výkonu psychicky náročnějších profesí vyžadujících odolnost vůči zátěži a dobrou schopnost adaptace na zátěž. Výkon v testu je ovlivněn **pozorností, pamětí, schopností učení, schopností regulovat některé psychické procesy** ve dvou různých situacích.

Testovanému je předložen na monitoru číselný čtverec 10x10, v němž jsou různě rozmístěna čísla 1 - 100 (jejich rozmístění je stálé během celé doby testování). Vedle čtverce se vždy objeví číslo, které má vyhledat a určit jeho polohu –

souřadnice. Série čísel, kterou má postupně vyhledat, se opakuje pětkrát po šestiminutových blocích, ale střídavě se mění podmínky. Buď testovaný pracuje spontánním tempem, anebo je časový tlak zvýšen – nenajde-li číslo v určitém limitu, monitor signalizuje neúspěch a je nabízeno další číslo k pokusu.

Lze tedy hodnotit:

- jak se testovaný na zátěž adaptuje – zda hned od počátku čísla snadno a v klidu vyhledal, nebo potřeboval „rozjezd“ a jak dlouhý...
- zda se při výkonu snaží více o rychlost či přesnost - jaká je průměrná rychlost hledání a počet chybných zadání souřadnic
- jak kolísá pozornost během 30 minut testování – kolísání výkonu v jednotlivých sériích, náhlé zpomalení tempa v sériích s časovým tlakem a tedy větší počet neúspěchů za sebou..
- jaké je psychické tempo – celkový výsledek – kolik čísel se daří úspěšně najít v časových blocích
- jaká je schopnost krátkodobé paměti a učení během testování – čísla se stále opakují, a proto si lze postupně zapamatovat jejich umístění a výkon postupně zvyšovat
- částečně jaká je motivace testovaného – zda je např. motivován časovým stresem a v sériích s časovým tlakem zrychlí
- jaká je obecně odolnost vůči zátěži – zda např. znervózní, je-li mu na monitoru opakovaně signalizován neúspěch, jak se během testování chová, jak ho komentuje

- **Tvořivost**

Urbanův figurální test tvořivého myšlení

Vydavatelství: Psychodiagnostika Brno

Využitelný pro měření kompetence: **pružnost a kreativita**

Forma: „papír-tužka“

Čas na administraci: do 18 minut - 3 minuty instrukce, 15 a méně minut test

Časový limit: ano – 15 minut, ale probandům není sdělen

Vyhodnocení: „ručně“ – 1 – 10 minut jeden testovaný, podle zkušenosti administrátora

Nutnost interpretace psychologem: ne, ale je nutný zácvik a zkušenost

Výstup: Bodové hodnocení každého ze 14 sledovaných faktorů tvořivého figurálního myšlení, celkový skóre lze porovnat s normami (vyjádřit v percentilech – hodnoty 0 – 100)

Pozor: Instrukce musí být neurčitá, podle návodu. Na případné otázky se neodpovídá, nebo pouze „můžete kreslit, co a jak chcete.“

Jedná se o metodiku, která není zaměřena na tvořivé řešení problému (divergentní myšlení), ale na tzv. tvořivé ladění osobnosti, poskytne počáteční pohled na tvořivý potenciál jednotlivce. Probandům je předložen arch s několika figurálními fragmenty (náznaky geometrických obrazců) rozloženými v prostoru. Je třeba je podle libovůle dokreslit, lze použít tužku nebo jiné psací náčiní, nepoužívají se pastelky, pravítko, guma. Výsledný produkt (jeden nebo několik obrázků na archu) se hodnotí na základě 14 kritérií. Nejvíce lze získat 6 bodů pro jedno kritérium. Sledují se tyto kategorie:

- **použití předložených prvků** (půlkruh, tečka, pravý úhel, vlnovka, přerušovaná čára, nedokončený čtverec)
- **dokreslení prvků**
- **nové prvky**
- **grafické spojení dvou a více prvků**
- **tematické spojení prvků**
- **využití prvku, který je vedle vymezeného rámu**
- **překročení hranice prostoru vymezeného rámem na papíře**
- **perspektiva**, trojrozměrné zachycení
- **humor**
- **neobvyklá manipulace s archem** (např. otočení)
- **nekonvenčnost** (abstraktní, symbolická témata)
- **použití znaků nebo symbolů**
- **nestereotypní použití předložených prvků**
- **časový faktor** (rychlost řešení)

Příklady všeobecných osobnostních dotazníků

- a) Dotazník interpersonální diagnózy ICL
- b) Inventář osobnostních stylů PSSI

a) Dotazník interpersonální diagnózy ICL

Vydavatelství: Psychodiagnostika Brno

Využitelný pro měření kompetence: **leadership, zdravé sebevědomí**

Forma: „papír-tužka“ nebo počítačový program

Čas na administraci: do 30 minut (5 minut instrukce, 10 - 25 minut vyplňování); posuzuje-li osoba nejen sebe, ale více lidí, na každého dalšího potřebuje cca 15 minut

Časový limit: ne

Vyhodnocení: „ručně“ – cca 12 minut na jednoho testovaného, počítačový program 2 minuty

Nutnost interpretace psychologem: ano

Výstup: stručné vyjádření předpokladu, jak se bude osoba chovat směrem k ostatním. Hodnoceno ve dvou dimenzích – dominantní nebo naopak podřízené chování, přátelskost nebo naopak rezervovanost vůči lidem. Kombinací těchto dvou dimenzí lze jednoslovně pojmenovat typ člověka podle chování k ostatním (např. skromný, soutěživý, agresivní, ponížený, odpovědný).

Pozor:

- Přestože je to uvedeno v písemné instrukci na testovacím sešitě, je třeba klientům zdůraznit, že posuzují konkrétní osobu (sebe, v dalších sériích možno i jiné blízké), takže výrok (např. Lidé mají o něm dobré mínění – č.1) platí či neplatí pro tuto osobu
- Odpovědi nemají žádnou „střední hodnotu“ – např. nevím, vždy se musí testovaný rozhodnout pro ANO či NE – i na to je třeba upozornit, protože někteří klienti mají v případě nerozhodnosti tendenci vynechat odpověď.

Diagnostická metoda ukazující osobnost v mezilidském vztahu. Na základě sebesposuzovacího dotazníku je analyzováno interpersonální chování uchazeče – jak lze předpokládat, že se bude chovat k ostatním – zjednodušeně řečeno – zda bude spíše dominantní či submisivní a ve vztazích vůči druhým spíše pasivní či aktivní. Na základě této analýzy lze popsat osm základních typů chování v mezilidských vztazích – typ **dominantní, zodpovědný za druhé, spolupracující, přizpůsobivý, submisivní, soutěživý, pečovatelský, individualistický.**

Metodou je možné posuzovat i vzájemné vnímání lidí – testovaný posoudí sám sebe a v další sérii např. své nejbližší kolegy. Rovněž je možné srovnání posouzení „Já versus Ideální Já“ – jak se reálně vnímám a jaký bych v ideálním případě mohl být.

Dotazník obsahuje 128 tvrzení, o nichž se musí testovaný rozhodnout, zda o něm spíše platí či ne.

b) Inventář osobnostních stylů PSSI

Vydavatelství: Testcentrum Praha

Využitelný pro měření kompetence: **leadership, zdravé sebevědomí, důslednost, schopnost integrity s organizací**

Forma: „papír-tužka“ nebo počítačový program

Čas na administraci: do 35 minut (5 minut instrukce, 15 - 30 minut vyplňování)

Časový limit: ne

Vyhodnocení:

- počítačový program (byl-li dotazník administrován na počítači – 2 minuty)
- počítačový program (byl-li dotazník administrován formou papír-tužka – 12 minut)
- „ručně“ – 25 minut na jednoho testovaného)

Nutnost interpretace psychologem: ano

Výstup: graf či tabulka s hodnotami výskytu jednotlivých vlastností (1 - 9) + stručné shrnutí

Pozor:

- I když jsou klienti žádáni o upřímné odpovědi, v průměru je jejich sebehodnocení „lepší“ při výběrových řízeních než v DC. Tzn, že, pokud jde o získání pozice, své domnělé slabiny přiznají, ale celá křivka grafu je posunuta více „doprava“ – k vyšším hodnotám žádoucích vlastností. Pokud odpovídají v DC (a jde tedy o osobní rozvoj), průběh křivky je stejný, ale více na středu (klienti jsou k sobě přísnější).
- Doplnění instrukce při zadávání: pozor na položky formulované v záporu, např. Nemohu se oprostit od své důkladnosti...(č. 24) – vyjadřuje se souhlas či nesouhlas s tvrzením, čili pokud se nemohu oprostit, odpovídám ANO

Testovanému je nabídnuto 140 tvrzení, o nichž má co nejupřímněji rozhodnout, nakolik jej uvedená výpověď vystihuje či vyjadřuje jeho názor. Dotazník sleduje 14 osobnostních charakteristik:

1. **sebejistota** – jisté, v krajním případě bezohledné, ponižující chování k druhým
2. **nedůvěřivost** – pocit, že jednání druhých je ohrožující, pochybování o loajalitě přátel a spolupracovníků, v krajním případě paranoidní sklony
3. **rezervovanost** – věcnost, lhostejnost vůči sociálním vztahům, omezená intenzita emocí. Kdo má vysoké skóre v této škále, vyhledává činnosti, které může vykonávat sám, je lhostejný vůči chvále nebo kritice.
4. **sebekritičnost** – v krajním případě sebestojnost, pochybování o sobě. Kdo má vyšší skóre, obává se kritiky, ve společnosti se chová spíše zdrženlivě, protože se nepovažuje za důležitého. Často opravuje své hodnocení něčeho, jakmile se objeví protichůdná informace. tento člověk také příliš nevyhledává práci více společensky náročnou.
5. **pečlivost** – která může v krajním případě mít za následek neschopnost uskutečnit své plány kvůli svým příliš přísným normám, kladení práce nad zábavu i vztahy.
6. **intuitivnost** – cit pro vytušení jevů, jednání, k němuž se dospělo citem, nikoli na základě logiky nebo předchozí zkušenosti. V krajním případě je intuitivnost provázena vírou v neobvyklé jevy, emočním vztahem k osobám, předmětům, vzpomínkám

7. **optimismus** – kladný životní postoj, v krajním případě neschopnost vnímat například své špatné vlastnosti
8. **ctižádostivost** – citlivost vůči posuzování druhými, touha po uznání, v krajním případě víra ve svou výjimečnost, neschopnost unést kritiku
9. **kritičnost** – se zde myslí jako lhostejnost vůči událostem, pasivita spojená s kritickým postojem (např. při pokynu nadřízeného). Kdo má vysoké skóre, cítí se často nespravedlivě přetížen a řeší plnění úkolů odkládáním, zapomínáním...
10. **loajalita** – ochota vzdát se vlastních přání kvůli zájmům důležitých, blízkých osob, ve vystupňované formě závislost, podřízené chování, neschopnost činit vlastní rozhodnutí, nízká iniciativa a činorodost.
11. **impulzivnost** – schopnost spontánně se nadchnout pro kladné věci a impulzivně odmítat záporné, v krajním případě nestabilita nálad
12. **příjemnost** – emotivní, kladné chování vůči druhým, v krajním případě nadměrná touha být středem pozornosti, potřeba uznání a chvály
13. **klid** – zde pojmán jako pasivita, pesimismus, zabývání se vlastními i cizími emocemi, v krajním případě pocit méněcennosti, deprese
14. **ochota** – empatie, angažovanost pro ostatní, v krajním případě sebeobětování, neschopnost uspokojovat vlastní potřeby a neschopnost těšit se z příjemných zkušeností.

Vyhraněnost vlastnosti znamená skóre vyšší než 6, pozor na skóre 9 ve více dimenzích současně – buď jsou vlastnosti příliš vyhraněné, nebo se pracovník snažil odpovídat tak, jak se domnívá, že by měl správný podřízený vypadat – např. profil: pečlivý, ochotný, příjemný, loajální...

Příklady zaměřených osobnostních dotazníků

- Motivační struktura:
LMI – dotazník motivace k výkonu
- Orientace na zákazníka:
Škály potenciálu pro práci se zákazníkem

- **Motivační struktura**

LMI – dotazník motivace k výkonu

Vydavatelství: Testcentrum Praha

Využitelný pro měření kompetence: **leadership, zdravé sebevědomí, důslednost, výkonnost, schopnost orientovat se na zákazníka, schopnost integrity s organizací, pružnost a kreativita**

Forma: „papír-tužka“ nebo počítačový program

Čas na administraci: do 35 minut (5 minut instrukce + 15 – 30 minut vyplňování)

Časový limit: ne

Vyhodnocení:

- počítačový program (byl-li dotazník administrován na počítači – 2 minuty)
- počítačový program (byl-li dotazník administrován formou papír-tužka – 15 minut)
- „ručně“ – 25 minut na jednoho testovaného)

Nutnost interpretace psychologem: ano

Výstup: graf či tabulka s hodnotami výskytu jednotlivých vlastností (1 - 9) + stručné shrnutí

Pozor:

- I když jsou klienti žádáni o upřímné odpovědi, v průměru je jejich sebehodnocení „lepší“ při výběrových řízeních než v DC. Tzn. že, pokud jde o získání pozice, své domnělé slabiny přiznají, ale celá křivka grafu je posunuta více „doprava“ – k vyšším hodnotám žádoucích vlastností. Pokud odpovídají v DC (a jde tedy o osobní rozvoj), průběh křivky je stejný, ale více na středu (klienti jsou k sobě přísnější).
- Doplnění instrukce při zadávání: pozor na položky formulované v záporu, např. Nevadí mi, pokud ostatní lidé... dosáhli více než já... (č. 41) – vyjadřuje se souhlas či nesouhlas s tvrzením, čili pokud mi to nevadí, odpovídám ANO

Sebehodnocovací dotazník pracovní motivace. Klient vyjadřuje souhlas či nesouhlas s nabídnutými tvrzeními, jichž je celkem 170. Hodnoceno je 17 osobnostních dimenzí vztahujících se k motivaci.

1. **vytrvalost** – soustředěná práce na svých pracovních úkolech, nasazení až do konce.
2. **dominance** – ovlivňování druhých a vedení, přesvědčivost, ochota přebírat zodpovědnost; ve vyhraněné formě sklony využívat druhé ke svému prospěchu, kladení vysokých nároků na druhé
3. **angažovanost** – přičinlivost, podnikavost, ctižádostivost, aktivita, v extrémním případě workoholismus
4. **důvěra v úspěch** – optimismus + sebevědomí – očekávání, že úspěšně využiji své schopnosti i v případě, že se objeví potíže či konkurence
5. **flexibilita** – ochota ke změnám, zájem o nové věci i s tím vědomím, že nové podmínky v povolání mají např. to riziko, že selžu
6. **flow – „zabranost“** – zahloubanost, ponoření do úkolu, soustředěnost
7. **nebojácnost** – odhodlanost, odolnost vůči frustraci, stabilita čili osoby s vysokým skóre nemají strach ze selhání, „trému před zkouškou“. Neúspěch v nich nevyvolá žádné trvalejší omezení. Nejsou nervózní pod časovým tlakem, na veřejnosti. Nevyhýbají se nepříjemným situacím.
8. **internalita** – zodpovědnost sama za sebe, nevymlouvání se na osud. Události v mém životě závisí na mně samém, nikoli na vnějších okolnostech. Úspěšnost v povolání není záležitost štěstí, ale mého nasazení a chování.

9. **kompensační úsilí** – zvládnutí strachu z neúspěchu, minimalizace rizika důkladnou přípravou. Investuji velké úsilí, abych nebyl např. neúspěšný u zkoušky. V extrému jsou tito lidé „přespříliš“ připravení, snaživí, napjatí.
10. **hrdost na výkon** – potřeba úspěchu, motivací je potřeba zažívat pozitivní pocity spojené s úspěchem. Sebeúcta je závislá na výkonu. Pociťuji uspokojení z toho, že jsem od minule zvýšil svůj výkon.
11. **ochota učit se** – touha po vědění. Z vlastního popudu investuji čas, abych se naučil něco nového, aniž z toho mám bezprostřední užitek.
12. **preference obtížnosti** – hledání výzev, zkoušení svých vlastních hranic. To, že mohu selhat, je pro mě spíše pobídkou než překážkou.
13. **samostatnost** – soběstačnost, nezávislost. Chci určovat sám svůj způsob práce, než abych akceptoval pokyny druhých, miluji svobodu.
14. **sebekontrola** – disciplinovanost, sebeorganizace, spořádanost, odsouvání uspokojení svých vlastních potřeb. Nejprve se musí splnit povinnosti, splnit cíle, teprve pak je odměna.
15. **orientace na status** – úsilí o uznání, orientace na dosahování důležitých pozic, prestiže, přednostního místa v sociální hierarchii, dbaní na profesní postup.
16. **soutěživost** – srovnávání s druhými, touha vyhrávat, konkurence je povzbuzením.
17. **cílevědomost** – orientace na budoucnost, představa o svém osobním rozvoji, tvoření plánů, stanovování cílů.

Dá se říci, že pracovníka lze motivovat podle toho, co v něm vyvolává kladné pocity, kterou z motivačních složek má ve vyšším skóru, obvykle 7 - 8, příp. 9. Skór 9 se podle naší zkušenosti obvykle v profilu objeví u 1 - 5 složek. Je-li jich nápadně více, dá se předpokládat účelovost odpovědí. Na opačném pólu spektra (skór 1 - 4) lze hledat některé vlastnosti, které by mohly být inspirací pro osobní rozvoj, např. je-li nízký skór u vlastností, jako je vytrvalost, sebekontrola, ochota učit se, internalita, flexibilita, lze na nich jistě pracovat...

-
- **Orientace na zákazníka**

Škály potenciálu pro práci se zákazníkem

Vydavatelství: Psychodiagnostika Brno

Využitelný pro měření kompetence: **leadership, výkonnost, schopnost orientovat se na zákazníka**

Forma: „papír-tužka“

Čas na administraci: cca 23 minut - 3 minuty instrukce, 20 minut test

Časový limit: ne

Vyhodnocení: „ručně“ – cca 10 – 15 minut jeden testovaný

Nutnost interpretace psychologem: ne

Výstup: vyjádření „síly“ každé z 8 podstatných vlastností v percentilech (mohou dosahovat hodnot 0 - 100)

Sebeposuzovací dotazník se uplatní především při výběrech a rozvoji odborných pracovníků, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem či klientem.

Pracovníkovi je předloženo 94 výroků, o nichž rozhoduje, zda pro něj platí či nikoli. Dotazník obsahuje 8 škál:

- Usilování o společenské uznání
- Ochota být k službám, poskytovat pomoc
- Motivace k výkonům
- Usilování o dominantní postavení
- Schopnost aktivně přistupovat k jiným lidem
- Empatie, schopnost vcítit se do role jiných
- Sebereflexe, pozorování a analýza vlastního chování
- Frustrační tolerance, schopnost nedat se odradit neúspěchy

Příklady projektivních metod

- a) Rorschachova metoda
- b) Zulligerův Z-test
- c) Luscherova klinická diagnostika
- d) Hand test

a) Rorschachova metoda

Nejznámějším a nejpropracovanějším projektivním testem je **Rorschachova metoda** (ROR), která vychází z toho, že existuje vztah mezi vnímáním a osobností. Testovaná osoba má interpretovat 10 neurčitých skvrn, říci, co v nich vidí. Způsob, jak osoba vybírá některé aspekty skvrn, odráží osobnostní zájmy, tendence, zkušenosti a potřeby.

Metoda se používá pro individuální testování, je velmi náročná na čas a odbornost psychologa. Její využití je proto častější v klinické a poradenské psychologii, v personalistice je rozšířená méně. Zmiňujeme ji však zde z toho důvodu, že v rámci DC se pro orientační účely rozšířila zkrácená verze ROR, tzv. Z-test.

b) Zulligerův Z-test

Vydavatelství: Testcentrum Praha

Využitelný pro měření kompetence: **zdravé sebevědomí, pružnost a kreativita**

Forma: „papír-tužka“ nebo počítačový program (diapozitivy pro skupinové použití)

Čas na administraci: do 10 minut

Časový limit: ne

Vyhodnocení: „ručně“ – cca 10 minut na jednoho testovaného

Nutnost interpretace psychologem: ano

Výstup: popis některých osobnostních charakteristik vytvořený psychologem na základě interpretace odpovědí

Pozor: Jedná se o projektivní metodu, k jejímuž hodnocení je třeba psychologického vzdělání a zkušenosti

Test obsahuje tři tabulky (diapozitivy) s obrázky skvrn, jež má testovaná osoba interpretovat, říci, co na nich vidí, bez dalšího vysvětlování psychologem.

Odpovědi se signují, sledují se čtyři základní kategorie:

- **Percepční uchopení** – kde ve skvrně proband něco vidí

Předpokládá se, že pokud osoba vnímá spíše celek, ukazuje to na schopnost globálního uchopení souvislostí, výklad detailů naopak značí smysl pro realitu, praktičnost apod.

- **Determinanty** – čím byla odpověď určena (tvarem, symetrií, barvou,...)

Determinanty vypovídají o způsobu prožívání, emocích a fantazii. Odpověď na podkladě tvaru představuje racionální přístup, rozumovou sebekontrolu. Reakce na barevnost skvrn se považují za ukazatel emočních složek osobnosti, je-li jich příliš, znamená to impulzivnost, citovou labilitu...

- **Obsah** – co osoba vidí (zvíře, lidi, krajiny, rostliny)

Obsahové kategorie dávají představu o zájmech, potřebách, kontaktu s lidmi. Příliš zvířecích obsahů může znamenat stereotypní myšlení, pasivitu. Lidské obsahy značí aktivní kontakt s druhými. Zvýšené množství anatomických odpovědí bývá spojeno s úzkostným zaměřením na tělové schéma apod.

- **Originalita nebo běžnost** odpovědí

Počet banálních a originálních odpovědí vyjadřuje stupeň přizpůsobení běžným sociálním pravidlům, smysl pro realitu. Příliš banálních odpovědí znamená konvenčnost přístupu ke světu, nedostatek kreativity. Úplné chybění banálních odpovědí může naopak ukazovat na zhoršené sociální přizpůsobení.

c) Luscherova klinická diagnostika

Vydavatelství: Psychodiagnostika Brno

Využitelný pro měření kompetence: **zdravé sebevědomí**

Forma: „papír-tužka“ nebo počítačový program

Čas na administraci: do 30 minut (5 minut instrukce, 10 - 25 minut test)

Časový limit: ne

Vyhodnocení: „ručně“ – cca 15 minut na jednoho testovaného

Nutnost interpretace psychologem: ano

Výstup: popis některých osobnostních charakteristik vytvořený psychologem na základě interpretace odpovědí

Pozor:

- Jedná se o projektivní metodu, k jejímuž hodnocení je třeba psychologického vzdělání a zkušenosti
- používání přesných odstínů barev je důležité, proto je lépe využívat papírovou formu, neboť monitor počítače může barvy zkreslovat

Lüscherův barvový test je klasickou, 60 let používanou projektivní metodou, založenou na vyhodnocování významu preference a odmítnutí určitých barev vyšetřovanou osobou. Základní hypotézou přitom je, že volba barev je jistým způsobem závislá na některých osobnostních proměnných, na situačních stavech organismu i na objektivně působících činitelích. Vychází z předpokladu, že intenzita přijetí resp. odmítnutí barvy ukazuje na to, které psychologické potřeby jedinec preferuje, resp. odmítá či potlačuje, jaké formy chování užívá při jejich naplňování, eventuálně kompenzaci nedostatečného uspokojování potřeb.

Podrobná analýza celkového psychického stavu osobnosti se získá tak, že proband volí pořadí významnosti speciálně určených odstínů šedé, fialové, hnědé, modré, zelené, červené a žluté barvy a dále pořadí významnosti tvarů (v novější verzi). Metoda je neverbální, nezávislá na vzdělání.

Sledované dimenze:

- Míra aktivity
- Ovládání vůle
- Zatížitelnost
- Schopnost prožívat potíže
- Tendence ke konfliktům
- Zvládání stresových situací
- Postoje k partnerovi

apod.

d) Hand test

Vydavatelství: aktuálně nevydáván

Využitelný pro měření kompetence: **zdravé sebevědomí, pružnost a kreativita**

Forma: „papír-tužka“

Čas na administraci: do 15 minut

Časový limit: ne

Vyhodnocení: „ručně“ – 20 – 40 minut na jednoho testovaného, podle zkušenosti administrátora

Nutnost interpretace psychologem: ano

Výstup: popis některých osobnostních charakteristik vytvořený psychologem na základě interpretace odpovědí

Pozor: jedná se o projektivní metodu, k jejímuž hodnocení je třeba psychologického vzdělání, speciálního kurzu a zkušenosti

Projektivní test, obsahuje 9 černobílých obrázků, které se osobám postupně předkládají – různé polohy ruky. Hypotéza je taková, že ruka jako nástroj komunikace, navazování vztahů promítá patologické jevy, odkrývá zejména vzorce chování, motoriku. Administrace je jednoduchá – proband odpoví, v jaké situaci je asi ruka, co asi říká.

Informace, jež lze Hand testem získat:

- Poruchy osobnosti
- Sexuální orientace
- Manické sklony
- Neschopnost vyrovnat se s realitou
- Současný stav – strach, úzkost, agrese, nepřátelství, opovrhování, vyrovnání se se zátěží
- Psychické obranné mechanismy
- Charakterové vlastnosti klienta – emočně labilní, infantilní, povrchní, komunikativní, neprosazující se, egocentrický, nespolutracující, přátelský, direktivní, impulzivní, puntičkář, zmatený, fantazírující, aktivní, pasivní aj.

Příklady hodnocení:

Jednotlivé odpovědi jsou jedna po druhé signovány podle předložených kategorií. Celé hodnocení trvá zhruba 20 až 60 minut, podle počtu odpovědí a dosavadních zkušeností psychologa.

Interpersonální odpovědi – zahrnují vztahy mezi lidmi

Pozitivní významy:

AFekce – vřelost, přátelství – *pozdrav, vezmi si bonbon, jsi dobrý*

DEPence - závislost - bezmoc, nezralost – *dítě se drží máminy sukně, ruka žebřáka, ruka stopaře, modlitba, zdravení nadřízeného, u věstkyně, ruka topícího se člověka, ruce je zima* - žádost o zahřátí

COMunikace - základní, největší počet odpovědí, pokud schází, není to v pořádku. *Kámen, nůžky, papír, jiné hry* (ne soutěže)

Neutrální významy:

EXHibice - *stínové divadlo, ruka dámy k políbení, ruka baletky, mám krásný palec*

Negativní významy:

DIRektivita - převaha - *ruka dirigenta, Hitler při projevu, ruka policajta, učitele, dirigenta, stop, zastav, soutěže, páka, přetlačování, kritika*

AGresivita - nepřátelství, ohrožení druhého - *drtí krabičku, rozmáčkne mravence*

(NEGativismus) - kategorie navíc - něco mezi *dir* a *ag*, říká *ne*, *neukážu to*, něco *schovává v ruce, obrana, nedůvěra, nespolupráce, nechod' ke mě, dělá, že neslyší*

Environmentální odpovědi – chování v neosobním prostředí

ACQuisition - získávání - *ruka horolezce, na žebříku, chce chytit míč, hledá něco na skříni, natahuje se pro jablko, natahuje se k sousedovi pro jablko)*

ACTivity - šije, zvoní, drží kýbl, *ruka na řídítkách*

PASivita - *jen tak leží na stole, čeká, až jí uschnou nalakované nehty, unavená ruka*

Maladjustivní odpovědi - zachycují potíže v chování díky vnitřní slabosti či vnějším stresům

Stažení – zahrnují neschopnost vytvářet efektivní vztahy k prostředí (odpovědi, v nichž se objevují bizarnosti apod.)