

# **Analýza (diagnostika) potenciálu**

***CKH\_PEMA JS 2021***

# Dlouhodobá aktuálnost a relevance tématu v praxi



	2001	2002	2003
Insufficient management planning and control	43%	43%	41%
Inadequate supervision	22%	23%	26%
Poor working morale	14%	12%	11%
Inappropriately qualified workforce	6%	7%	9%
IT-related problems	8%	8%	7%
Ineffective communication	7%	7%	6%

"... požadavky kladené na top-manažery se exponenciálně zvýšily. A budou se nadále zvyšovat – protože globalizace činí korporace komplexnějšími a netransparentními; protože technologické zvraty se konají po uplynutí stále kratších časových období; protože finanční trhy zajišťují bezprecedentní trvalý přetlak."  
(Manager Magazin, 2001)

---

*Podle Sargese (2000) jsou pro plnění funkcí v top-managementu způsobilí pouze ti kandidáti, kteří jsou „dobří“ v testech měřících tradiční kognitivní, motivační a interpersonální charakteristiky. **Pravděpodobnost nalezení někoho z běžné populace, který splňuje tyto požadavky, se blíží nule.***

# Jaké nástroje se používají v praxi?



Verfahren	externe Personalauswahl (Studie 1993)			interne Personalauswahl (Studie 2003)			Validit t
	untere	mittlere	obere	untere	mittlere	obere	
Analyse der Bewerbungsunterlagen	98	97	93				.18 (Reilly/Chao, 1992)
Strukturiertes Interview durch Personalabteilung	57	58	49	65	66	52	.29-.35 (Pulakos/Schmitt/Whitney/Smith, 1996)
Unstrukturiertes Interview durch Fachabteilung	53	48	45	39	37	29	.05-.25 (Arvey/Campion, 1982)
Unstrukturiertes Interview durch Personalabteilung	40	47	35	26	26	24	.05-.25 (Arvey/Campion, 1982)
Strukturiertes Interview durch Fachabteilung	36	37	35	53	48	43	.29-.35 (Pulakos/Schmitt/Whitney/Smith, 1996)
Biografischer Fragebogen	16	15	15	2	2	1	.35 (Schmidt/Hunter, 2000)
AC	14	15	12	30	30	17	.36 (Schmidt/Hunter, 2000)
Arbeitsproben/Fallstudien	9	9	8	8	6	2	.30 (Schuler 1993)
Pers nlichkeitstest	7	8	5	5	5	7	.15-.40 (Hossiep, 2001)
Leistungstest	4	3	2	3	2	1	.14-.25 (Troost/Frey, 2000)
Intelligenztests	4	2	0	2	2	2	.51 (Schmidt/Hunter, 2000)

# Četnost použití a validita diagnostických postupů



<i>Ranking</i>	<i>Rangreihe nach Häufigkeit</i>	<i>Rangreihe nach Relevanz</i>	<i>Rangreihe nach Validität</i>
1	Einzelgespräch	Einzelgespräch	Intelligenztests
2	Gruppengespräch	Gruppengespräche	Persönlichkeitstests
3	Arbeitsproben	Arbeitsproben	Biografische Fragebogen
4	Biografische Fragebogen	Persönlichkeitstest	Arbeitsproben
5	Persönlichkeitstests	Intelligenztests	Gesprächsformen: Einzel- und Gruppengespräche



**Proč praxe nepoužívá vědecky založené metody, i když je možné prokázat, že správné použití diagnostických metod umožňuje lepší prognózy profesního úspěchu než jakýkoli jiný přístup?**



## 1. Klasifikace

- **Testy intelektuálního výkonu (testy schopností, inteligence a výkonnosti)**
- **Testy osobnosti**

## 2. Rozpor: vysoká validita – nízké využití

# Příklad: Všeobecný test inteligence



- 1. Nenákladný**
- 2. Vysoká prognostická validita s ohledem na profesní úspěch (nezávislost na stupni profesní zkušenosti)**
- 3. Důležitý prediktor pro vzdělávání se v profesní oblasti**
- 4. „Nadprůměrně vysoká inteligence “ => základ pro vysokou úroveň v kompetenci řešit problémové situace**
- 5. Cílová skupina vedoucí pracovníci: pozitivní souvislost mezi výpovědní hodnotou inteligenčního testu a komplexitou práce**
  - 0,23 u nevyučených pracovníků**
  - 0,58 v akademických povoláních a manažerských činnostech**
- 6. Přídavný zisk informací skrze využití Assessment Centra: ca. 2%tní zisk validity**



- 1. Definice: „*Testy osobnosti jsou nástroje k měření emočních, motivačních, interpersonálních a postojových charakteristik.*“ (Weinert, 1995)**
- 2. Velký význam u cílové skupiny vedoucích pracovníků**
- 3. Problém „sociální “ validity: Obavy z pronikání do oblastí osobnosti, které nemají nic společného s profesním výkonem**
- 4. Otázka: Hraje „*úsudek o druhém*“ (autoritářský, nejistý, rozhodný,.....) při přijímání zaměstnanců nějakou roli?**



## **1. Validita postupů: Konkretizace budoucích požadavků na zaměstnance / vedoucí pracovníky**

**PROBLÉM:** „budoucnost se často ukázala jinak, než se myslelo“ (Rosenstiel, 2000, s. 19)

⇒ **My diagnostikujeme DNES potenciál pro zvládnání úkolů ZÍTRKA!**

⇒ **MY neznáme – nebo alespoň ne v detailu – „CO “ (předmět diagnózy)!**





## **Koncentrace na všeobecné prediktory zdatnosti (základní kompetence, klíčové kvalifikace)**

### **1. Základní požadavky podle Rosenstiela (2003):**

- **Nadprůměrná inteligence**
- **Interpersonální kompetence (zacházení s rozdílností)**
- **Schopnost a připravenost se vzdělávat a učit**
- **Flexibilita**
- **Vysoká motivace – hledat výzvy**



## **Koncentrace na všeobecné prediktory zdatnosti (základní kompetence, klíčové kvalifikace)**

### **2. Základní požadavky podle Sargese (2000): POTENCIÁL SE VZDĚLÁVAT A UČIT**

- **Schopnost a ochota se vzdělávat a učit**
- **Adaptační potenciál v kognitivních, motivačních a sociálních oblastech kompetence**
- **Schopnost se vzdělávat a učit: Velká souvislost mezi inteligencí a profesním úspěchem**
- **Ochota se vzdělávat a učit: Důkazy z výzkumu vysoce talentovaných osob**



### **2. Vývoj postupů, které ve stejné míře zohledňují vědecká a pragmatická kritéria kvality**

⇒ **Vědecká kritéria kvality: Objektivita, reliabilita a validita**

⇒ **Pragmatická kritéria kvality: Hospodárnost, praktikabilita, férovost, akceptance**



### **Kritřrium kvality „UŹITEČNOST “ (Bachman/Palmer, 1996)**

- 1. Mřla by břt maximalizovřna celkovř uŹitečnost testu, nikoli jednotlivř komponenty**
- 2. Jednotlivř složky testu nesmř břt posuzovřny izolovanř, ale spřše s ohledem na jejich kombinovanř ůčinek**
- 3. Vřchozřm bodem pro urřenř „vřznamu“ jednotlivřch složek testu je aplikačnř situace (cřle, přřnosy, ...)**



### **3. Kritérium probace (osvědčení se) - stanovení kritérií profesního úspěchu**

- ⇒ **Obsahově: CO znamená úspěch vedoucího pracovníka? Jaká kritéria můžeme použít k operacionalizaci výkonu vedoucího?**
- ⇒ **Metodicky: JAK můžeme zkontrolovat, zda jsou vybraní pracovníci / vedoucí pracovníci skutečně úspěšnější než ti nevybraní?**



- 1. Obsahovř: Využití poznatků z oblasti výzkumu leadershipu (Jak je úspěch leadera definován v jednotlivých paradigmatech výzkumu?)**
  - **Problém: Existují obecná kritéria profesního úspěchu nebo je třeba je přizpůsobit konkrétním požadavkům?**
  - **Příklad obecného kritéria z normativního modelu vedení od Vroom / Yetton: Přizpůsobení daného chování aktuální situaci.**
  - **Validita: U vedoucích pracovníků, kteří jednají podle normativního modelu, se pravděpodobnost úspěchu zvyšuje přibližně o 30%.**
  
- 2. Metodicky: Longitudiální studie a kontrolní studie**