

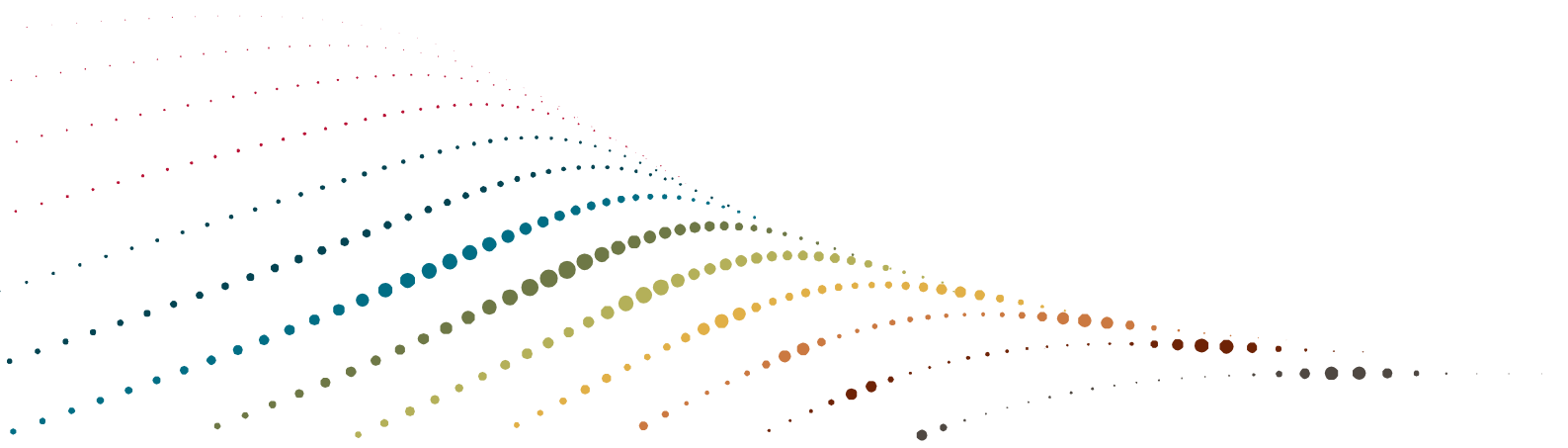
Analysis of Behavioral Effectiveness



Diagnostický nástroj pro personalisty,
manažery, recruitory a psychology

Manuál k používání testu

Rev. 3.1



1. K čemu jsou určeny testy ANBE

Testy ANBE mají pomoci při:

- personálním výběru,
- plánování rozvoje nebo kariéry pracovníků,
- pochopení jednání lidí,
- pochopení potřeb lidí a hledání optimálního přístupu k jejich motivaci,
- sestavování pracovních týmů,
- poznání silných a slabých stránek člověka – ať už se to týká jeho samotného nebo zadavatele.

2. Charakteristika testů ANBE

Při použití různých testů osobnosti jsme naráželi na různé výhrady (Bělohávek, 2016):

1. testy požadovaly, aby člověk popsal sám sebe v psychologických termínech (*jste rozvážný – hloubavý – vytrvalý – chápavý*),
2. testy kladly před účastníka velmi abstraktní možnosti odpovědi (*rozhodujete se na základě pocitů nebo logické úvahy?*),
3. otázky v testech se opíraly o mimopracovní sféru, ve které může účastník jednat jinak, než na pracovišti (*utekl jste někdy v mládí rodičům z domu?*),
4. z otázek v testu bylo zřejmé, jaká odpověď je žádoucí, a jaké odpovědi je lepší se vyhnout, což vyvolávalo snahu předstírat (*budíte se někdy hrůzou ze spaní?*),
5. výstupy z testů byly obtížně srozumitelné bez slovníku cizích slov (názvy vlastností jako *afarnia, metafrisia*).

V klinické praxi, kde pacientovi záleží na tom, aby léčba byla efektivní, nemusejí mnohé tyto námitky vadit. V personální praxi však mohou být zdrojem závažných chyb při vyplňování a vyhodnocování. Při konstrukci testových otázek jsme se snažili těmto nedostatkům vyhnout.

Otázky v testech ANBE jsou tedy konstruovány takto:

1. otázky v testech mají charakter reálných situací, v nichž účastník volí mezi dvěma alternativami odpovědi,
2. situace jsou konkrétní a představitelné,
3. otázky v testech se vztahují k pracovnímu životu člověka,
4. alternativy odpovědi mají stejnou sociální žádoucnost – to znamená, že účastník musí volit mezi dvěma příznivými odpověďmi nebo mezi dvěma nepříznivými, abychom zabránili předstírání
5. vlastnosti a motivy se opírají o běžně používanou a laikům známou terminologii.

Otázky v **Testu přístupu k práci** a v **Testu přístupu k lidem** mají charakter ordinálních škál – čtyřstupňových stupnic, kde účastník volí silný či mírný příklon k jedné nebo druhé alternativě:



První alternativa



Druhá alternativa

Otázky v **Testu potřeb** dávají na výběr deset odpovědí, mezi které má účastník rozdělit 10 bodů:

1. Při cestě do zahraničí bych chtěl?

Rozdělte 10 bodů mezi:

1	a) koupat se v moři
1	b) navštívit památky
0	c) seznámit se s novými přáteli
2	d) poznat místní kulturu
1	e) ochutnat krajové speciality
2	f) poznat přírodní krásy
0	g) zdokonalit se v jazyce země
1	h) hledat nová dobrodružství
0	i) nakoupit dárky pro příbuzné a přátele
1	j) odpočinout si a uvolnit se od běžných starostí

Aktuálně přiděleno: 9 bodů ✗

3. Jak byl sestaven soubor testů ANBE

Většina testů osobnosti je postavena na nějakém teoretickém modelu, z něho jsou odvozeny vlastnosti, a k těmto vlastnostem jsou dodatečně přiřazovány otázky, které mají zachytit způsob chování člověka v určitých situacích.

Náš postup byl opačný:

- více než čtyřicet let jsme zaznamenávali různé kritické situace, které vznikaly na pracovištích, a které se týkaly práce lidí nebo mezilidských vztahů: např. *XY odmítnul dělat práci, zadanou jeho nadřízeným, a bránil se, že to není jeho povinností*. Tyto situace pak byly použity jako konkrétní otázky v testu.
- sestavili jsme si seznam těchto situací, položky jsme třídili a podobné situace spojili do skupin – tak vzniklo několik trsů – typů jednání, např. *odvaha, postavit se nadřízenému*.



3. ke každému typu jednání jsme přiřadili příslušné vlastnosti, např. *prosazení názoru*, *samostatnost vůči autoritě*, (v záporné poloze) *urovnání konfliktů*, tím jsme dostal „malé vlastnosti“, jejichž počet jsme redukovali na 40.
4. „malé vlastnosti“ jsme se pokusili spojit do 10 „velkých vlastností“, pokud měly aspoň něco společného.
5. Sestavili jsme testy, ve kterých jsou respondentům prezentovány různé situace, které připouštějí dvě alternativy řešení. Jde o vybrané situace z bodu 1. Z těchto situací jsou pak vypočítány jednotlivé „malé“ a „velké vlastnosti“. Situace a možné odpovědi byly voleny tak, aby žádná z odpovědí nebyla více sociálně žádoucí, tj. aby se na první pohled nezdálo, že jedna alternativa odpovědi je lepší než ta druhá.
6. Pro diagnostiku motivací jsme použili informace od lidí, získaných v rozhovorech, v nichž odpovídali na otázky „co je pro vás důležité“, „v čem vidíte svůj hlavní úspěch/neúspěch“, „čeho byste chtěl/chtěla v životě dosáhnout“. Při třídění odpovědí jsme se pak do jisté míry opírali o teorii kariérových kotev Edgara H. Scheina. Zde jde ve všech otázkách o srovnání síly působení jednotlivých motivačních faktorů na rozhodování člověka.
7. Testy byly původně vyzkoušeny na 130 lidech a na základě toho byly stanoveny percentilové normy. Postupně byly upřesňovány až na 460 lidech. Dnes spíše od norem upouštíme a řídíme se procentem výskytu určitého chování. Pokud někdo ve 4 otázkách z 6 reaguje, týkajících se racionality, reaguje intuitivně, je zřejmé, že jde o člověka spíše intuitivního než racionálního.

4. Testy jako součást rozšířené diagnostiky

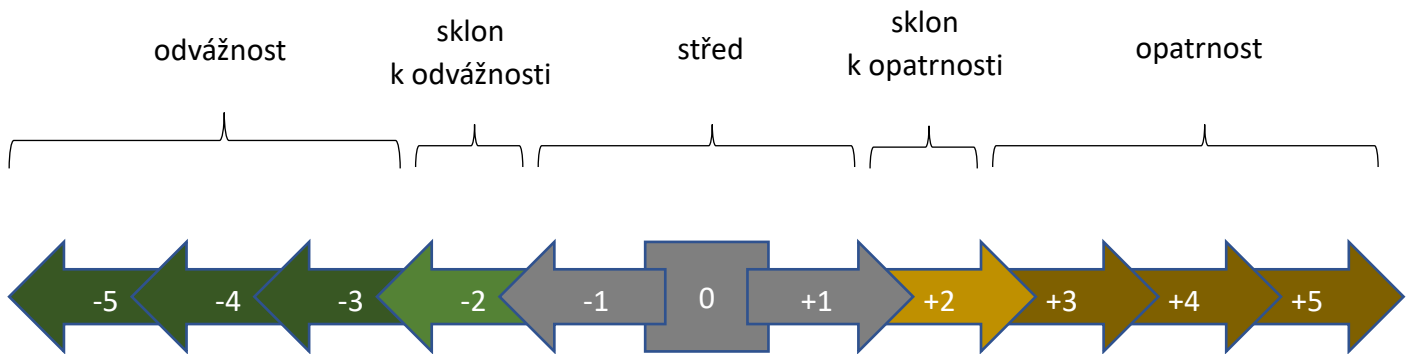
Osobnostní test je jedním z možných pohledů na člověka. Jako všechny jiné diagnostické nástroje se však nemůže vyvarovat některých chyb – co třeba když účastník jen náhodně naťukal nějaké údaje, protože se mu nechtělo test vyplňovat? Proto je potřebné doplnit test dalšími diagnostickými nástroji, abychom získaná data ověřili a lépe pochopili. Princip triangulace, používaný v personalistice a psychologii práce říká, že kvalitní rozhodnutí o člověku je třeba postavit na minimálně třech metodách – což může být osobnostní test, životopisné údaje a rozhovor nebo řešení modelové situace (Cook, 2009, Chamorro-Premuzic, 2010, Bělohávek, 2016).



5. Jak rozumět výsledkům testů ANBE

Vlastnosti jsou vyhodnoceny na stupnici hodnot -5 až +5. K hodnotám lze přistupovat takto:

- hodnoty -1, 0, +1 znamená průměr, tj. tento člověk má průměrnou úroveň dané vlastnosti a nijak v této vlastnosti nevybočuje.
- +2 znamená sklon k nějaké vlastnosti (např. sklon k opatrnosti),
- hodnoty +3, +4, +5 znamenají, že člověk má tuto vlastnost (opatrnost),
- hodnota -2 znamená, že člověk má sklon k vlastnosti opačné (v případě opatrnosti je to sklon k odvážnosti),
- hodnoty -3, -4, -5 znamenají, že člověk má opačnou vlastnost (v případě opatrnosti je to odvážnost).



Přitom záporný pól neznamena, že by šlo o vlastnost negativní. Každý z obou pólů vlastnosti přináší svému nositeli jisté výhody a jisté nevýhody. Opatrný člověk se vyhýbá nebezpečí a zaměřuje se na jistotu, na druhé straně se však vyhýbá riziku, zatímco odvážný člověk se nebojí a dokáže překonávat nebezpečí, avšak často nemístně riskuje.

Ve výstupní zprávě jsou seskupeny vždy čtyři *malé vlastnosti* do jedné *velké*:

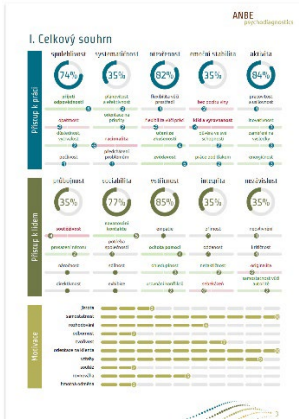


Pokud jde o motivaci, údaje vyjadřují podíl nějakého motivu na rozhodnutích člověka. Při rozhodování bude ovlivněn různými motivy a tlaky a některými z nich je ovlivněn více, jinými méně. Graf ukazuje sílu jednotlivých motivů, přičemž čím vyšší hodnota, tím více tento motiv ovlivňuje rozhodování.

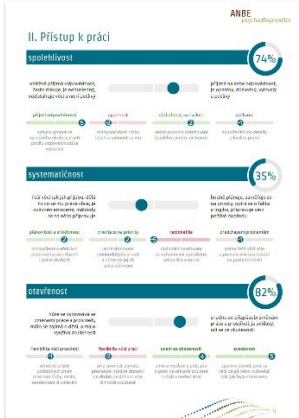
6. Co ukazují jednotlivé části souboru



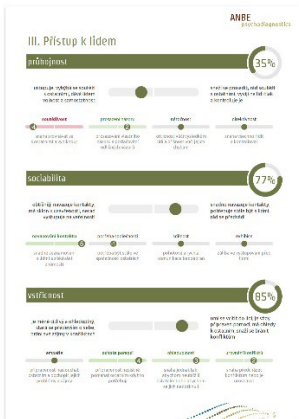
Obsah zahrnuje jednotlivé části zahrnuté do výstupní zprávy, jejich počet se může mírně lišit.



Celkový souhrn podává povšechný přehled o vlastnostech a motivaci člověka. Je určen pro uživatele, kteří už mají určitou zkušenost s používáním testu, a dobře si uvědomují význam jednotlivých psychologických termínů.



Test přístupu k práci zjišťuje 5 „velkých vlastností“ a 20 „malých vlastností“.



Test přístupu k lidem zjišťuje 5 „velkých vlastností“ a 20 „malých vlastností“

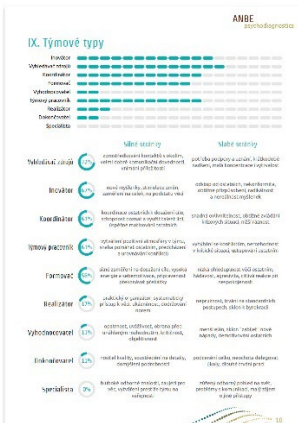


Test motivace charakterizuje sílu působení deseti motivačních faktorů na jednání a rozhodování lidí.

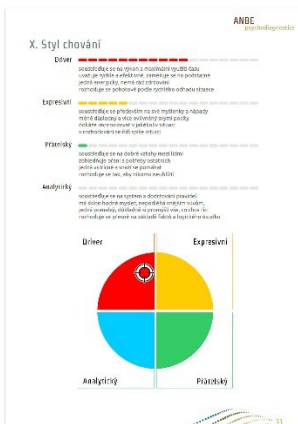


Silné stránky, slabé stránky jsou generovány automaticky, na základě vlastností, v nichž účastník dosáhl výrazných hodnot. Přitom se předpokládá, že většinou nějaké silná stránka (opatrnost) může být současně i slabinou (strach riskovat).

Osobní doporučení, doporučení pro vedení se opírají o hodnocení silných a slabých stránek. Doporučují, v kterých oblastech by měl účastník na sobě pracovat a v kterých oblastech by mu měli nadřízení pomoci.



Týmové typy jsou upraveny tak, aby byly kompatibilní s týmovými rolmi Meredith Belbina. Charakterizují typ přístupu k práci a určují, pro jaké činnosti má – nebo nemá – účastník předpoklady.



Styl chování je projekce sledovaných vlastností na známou teorii Williama Marstona, který již před sto lety vytvořil model DISC používaný k popisu lidského chování, založený na čtyřech základních osobnostních rysech. Z jeho modelu vychází mnoho běžně používaných osobnostních testů.



7. Co znamenají položky v testech ANBE

Osobnostní testy postihují dvě oblasti:

- vlastnosti osobnosti (jaký člověk je) – *Test přístupu k práci, Test přístupu k lidem, Styl chování*
- motivy (co člověk chce) – *Test motivace*.

Mohou nás někdy překvapit rozpory mezi výsledky testů vlastností a výsledky testu motivace. Z psychologického hlediska jde o velmi zajímavá zjištění. Je to proto, že vlastnost vyjadřuje, jaký člověk je. Motivace se zabývá tím, co člověk chce. Takže i když jde o jedince nevyrovnaného a labilního, můžeme zjistit z testu motivace, že mu nejvíce záleží na dosažení klidu a na duševní rovnováhy. Člověk se sklony ke konfliktnímu jednání může zase toužit po dobrých vztazích k ostatním lidem, aniž by toho uměl dosáhnout.

Nízké skóry v osobnostní testech neznamenaí jednoznačně negativní skutečnost stejně, jako vysoké skóry nemusejí být pozitivem. Jde jen o dvě různé polohy, z nichž každá má jisté výhody a jisté nevýhody. Člověk, který má nízký skór v *sebeprosazení*, se sice příliš neumí prosadit, ale nepotlačuje aktivitu svých spolupracovníků a dává jim prostor. Na druhé straně však nedokáže efektivně bojovat za své názory, i když mohou být dobré.



7.1 Test přístupu k práci

velká vlastnost: spolehlivost:

přijetí odpovědnosti ● opatrnost ● důslednost, vytrvalost ● pečlivost

přijetí odpovědnosti:

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování
nechuť zdržovat se s nesplnitelnými úlohami, svalování neúspěchu na vnější vlivy, očekávání jasných instrukcí ke každému úkolu, nezasahování do činností jiných osob.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování
snaha poradit si i s nesplnitelnými úlohami, vědomí odpovědnosti za případný neúspěch, samostatné řešení i při nejasném zadání, tendence zasahovat i do činnosti, které této osobě nepřísluší.

opatrnost

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování
odvaha riskovat a pouštět se do činností s nejistým výsledkem, nebát se neúspěchu, připravenost udělat rychlé rozhodnutí a zvládnout tlak času, spoléhání na ověřené postupy a řešení.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování
vyhýbání se riskantním úkolům, které mohou dopadnout špatně, důsledné zvažování výhod a nevýhod každého rozhodnutí, odvaha zkoušet nové postupy a řešení.

důslednost, vytrvalost

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování
schopnost odložit komplikovanou dlouhodobou činnost pod tlakem urgentních úkolů, připravenost přerušit rozdělaný úkol, vyžaduje-li to situace, včasné opuštění neperspektivního postupu a upřednostnění jiných činností, opuštění záměru, je-li cesta k němu neefektivní.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování
snaha odtahovat každou práci do konce bez ohledu překážky, lpění na dokončení rozpracovaného úkolu i přes tlaky z okolí, hledání jiných řešení v případě neúspěchu dosavadního postupu, neúnavné zkoušení různých možností.

pečlivost

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování
spoléhání na kvalitu vlastní práce bez dalších kontrol, důraz na rychlé splnění, tolerance vůči vadám na práci ostatních, stručné prohlížení návodů na použití nástrojů, spoléhání jen na hlavní body.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování
precizní kontrola každého výstupu své práce, důraz na dokonalé provedení v detailech, opravování vad na nedbalé práci jiných lidí, důkladné studium návodů před použitím různých nástrojů.



velká vlastnost: systematicčnost

plánovitost a efektivnost ● důraz na priority ● racionalita ● předcházení problémům

plánovitost a efektivnost:

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování

nestíhání nebo dohánění termínů na poslední chvíli,
menší důraz na plánování, spíše snaha přizpůsobit se situaci, improvizace v řízení času
snaha fungovat na doraz bez rezerv.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování

včasné plnění všech termínů, obvykle v předstihu,
promyšlené plánování denních úkolů, snaha počítat s časovými rezervami.

důraz na priority:

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování

snaha plnit všechny potřebné činnosti bez ohledu na jejich důležitost, snaha věnovat patřičnou pozornost všem úlohám, bezprostřední a operativní plánování akcí, snaha řešit hlavně momentální situaci.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování

soustředění na nejdůležitější činnosti a opomíjení ostatních aktivit, důraz na priority na úkor dalších úloh,
dlouhodobé plánování cílů a akcí, zvažování dopadu rozhodnutí na budoucnost,

racionalita:

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování

intuitivnost, schopnost rychle se orientovat a rozhodovat se na základě několika málo faktů, schopnost odhadnout situaci, rychlé rozpoznání nových příležitostí, ovlivnění svými pocity.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování

racionální postup, důkladná analýza situace před rozhodnutím, nedůvěra vůči odhadům a vyhodnocování řady různých faktů, snaha vyhýbat se předčasným závěrům, nedůvěra vůči vlastním pocitům.

předcházení problémům:

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování

bezprostřední reakci na výsledek akce a spoléhání na momentální řešení, spoléhání na improvizaci a úspěšné improvizování, nezatažování se s detaily a vystačení si se základním postupem, operativní řešení v případě selhání akce.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování

schopnost počítat s různými výsledky akcí a připravovat rezervní řešení dopředu, snaha o prevenci jakýchkoliv nesnází, předjímání všech detailů akce a příprava na ně, důkladná analýza problému v případě selhání akce a hledání systémového řešení v případě selhání akce.



velká vlastnost: otevřenost

flexibilita vůči podmínkám ● flexibilita vůči práci ● učení ze zkušenosti ● zvědavost

flexibilita vůči podmínkám:

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování
potřeba stabilní pracovní doby, ochota pouze k minimálnímu cestování, nechuť ke změnám zaměstnání nebo pracovní činnosti, potřeba stabilního množství práce bez výkyvů.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování
přijímání proměnlivé pracovní doby, ochota cestovat, měnit zaměstnání a pracovní činnost, zvládání změn a výkyvů v množství práce.

flexibilita vůči práci:

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování
nechuť dělat více činností současně, obtížný přechod od jedné aktivity k druhé, neochota měnit navyklé pracovní postupy.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování
schopnost vykonávat více činností najednou a plynule přecházet od jedné aktivity k druhé, připravenost změnit navyklý postup

učení ze zkušenosti:

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování
nezabývání se vlastními chybami, spokojenost s navyklými metodami a spoléhání na dosavadní zkušenosti, spokojenost s dosavadními úspěchy a s již dosaženou úrovní dovedností a znalostí.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování
schopnost učit se z chyb, zkoušet nové možnosti a metody, přemýšlení o možných ohroženích úspěšnosti, zájem o sebezdokonalování a seberozvoj.

zvědavost:

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování
důkladné soustředění na vlastní činnost, malý zájem o činnost ostatních lidí, snaha plnit zadaný úkol nebo realizovat rozhodnutí bez zbytečných dotazů a pochybností.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování
snaha získat přehled o všech činnostech na pracovišti, docílení univerzální použitelnosti, zájem o důvod a smysl každé práce a různých rozhodnutí vedení.



velká vlastnost: emoční stabilita

bez pocitu viny ● klid a vyrovnanost ● důvěra ve své schopnosti ● zvládání krize

bez pocitu viny:

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování
obtížné vyrovnávání se s vlastními chybami, sklon trápit se, pochybnosti v svých rozhodnutích, značný dopad každého neúspěchu na psychiku.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování
schopnost vyrovnat se s chybami, jistota v rozhodování, schopnost smířit se s neúspěchem.

klid a vyrovnanost:

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování
změny nálady pod vlivem okolí, výkyvy v práci pod vlivem nálady, napětí, dokud práce není dokončena.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování
stabilní nálada bez ovlivnění okolnostmi, stálé a konstantní pracovní nasazení bez výkyvů, klid při zvládání náročných úkolů.

důvěra ve své schopnosti:

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování
obava z chyb při své práci, strach z ohrožení, možných nebezpečí, nebo neúspěchu.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování
spokojenost s vlastní prací a důvěra v její výstup, optimismus a žádné obavy z ohrožení, rezistence vůči nebezpečí, strach z neúspěchu.

práce pod tlakem

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování
silný psychický dopad náročné práce a práce pod tlakem, vliv tlaku na kvalitu práce a úsudku.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování
dobré snášení náročné práce, práce pod tlakem, uchování klidu a neztrácení hlavy v kritické situaci.



velká vlastnost: aktivnost

pracovitost a usilovnost ● inovativnost ● zaměření na výsledky ● energičnost

pracovitost a usilovnost:

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování
snášení nedostatku práce, vyhýbání se
pracovnímu přetížení, nechuť přenášet svou
práci mimo pracovní dobu.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování
neustálá potřeba být aktivní, snaha
ověřovat si své schopnosti, pozitivní vztah
ke každé práci, ochota pracovat mimo
pracovní dobu.

inovativnost:

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování
preferenci osvědčených a zaběhnutých
postupů, potřeba jasných pravidel,
pochybnosti o změnách.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování
snaha hledat nová řešení a postupy, přinášení
nových nápadů, potřeba samostatné a tvůrčí
práce, hledání možností změny.

zaměření na výsledky:

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování
upřednostňování norem před výsledky,
spoléhání na postup, prostor pro relaxaci.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování
snaha dosáhnout výsledků přes překážky,
vysoké pracovní úsilí, neúnavnost, nasazení
maximálního úsilí za každou cenu.

energičnost:

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování
rozvášný a promyšlený přístup k akci,
vyčkávání s akcí na vhodnou chvíli, čekání na
názory ostatních lidí před zahájením akce.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování
stálé nasazení v akci, okamžití reakce na
podněty z okolí, rychlé jednání a snaha
neztratit čas, menší respekt vůči ostatním
názorům.



7.2 Test přístupu k lidem

velká vlastnost: průbojnost

soutěživost ● sebeprosazení ● náročnost ● direktivnost

soutěživost:

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování
spokojenost se svým zařazením vůči ostatním, nízká potřeba srovnávat se s ostatními, neupozorňování na sebe.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování
snaha vyhrávat, překonávat výsledky ostatních, soupeřit s průměrem, předvést a zdůraznit svou osobu.

sebeprosazení:

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování
ochota ustoupit od svého názoru v nepříznivé situaci, hledání oboustranně přijatelných kompromisů, společné hledání řešení problémů, prezentace názorů až když jsou jisté.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování
snaha přesvědčovat a prosazovat své názory za každou cenu, schopnost nacházet argumenty na svou obranu, připravenost prosadit své řešení, okamžitá prezentace vlastního názoru.

náročnost:

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování
trpělivé a vstřícné vysvětlování nedostatků v práci lidem, tolerance vůči drobným chybám, zdůrazňování úspěchů lidí.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování
jednoznačné sdělování nedostatků práce ostatním lidem, požadování nápravy a trvání na ní, tlak na lidi a hledání rezerv v jejich práci.

direktivnost:

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování
volnější přístup k lidem bez přílišné kontroly, volně zadávané pokyny k práci, umožnění samostatnosti lidem a volby postupu, nechuť k přílišnému kontrolování činnosti ostatních.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování
sklon k stálému kontrolování lidí, jednoznačně zadávané instrukce, trvání na dodržování mého vlastního postupu, snaha kontrolovat veškerou činnost spolupracovníků.



velká vlastnost: sociabilita

navazování kontaktů ● potřeba společnosti ● bezprostřednost ● exhibice

navazování kontaktů:

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování
obtížné navazování vztahů s neznámými lidmi, nejistota z jejich přístupu a jednání, opatrné vyčkávání, snaha držet si pouze úzký okruh přátel a známých,

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování
snadné vytvoření vztahu s neznámými lidmi, seznamování jako radostná příležitost, vyhledávání nových kontaktů, sklon vytvářet si síť známých.

potřeba společnosti:

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování
snášení osamocené práce, trávení času o samotě nebo v malé skupině, individuální přístup k řešení problémů a k práci.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování
potřeba práce v kolektivu, přednost kolektivnímu trávení času, preference týmové práce, vtahování spolupracovníků do řešení problémů.

bezprostřednost:

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování
opatrné vstupování do diskuse, vyčkávání s názorem až druzí domluví, reakce na jejich názor až po důkladné rozvaze, skrývání pocitů,

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování
časté vstupování do hovoru, sklon skákat druhým do řeči, bezprostřední reakce na názor ostatních, otevřené projevování pocitů,

exhibice:

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování
snaha držet se stranou, vyhýbání se vystupování před skupinou, nejistá prezentace před více lidmi, výklad soustředěný na osnovu tématu bez odbíhání k historkám a příkladům ze života.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování
stávání se středem pozornosti, tendence vystupovat před skupinou, přesvědčivá a suverénní prezentace před více lidmi, vtahování historek a příkladů do výkladu.



velká vlastnost: vstřícnost

empatie ● ochota pomoci ● ohleduplnost ● urovnání konfliktů

empatie:

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování

hodnocení lidí spíše na základě jejich faktických projevů a sdělených názorů, nikoliv na základě pocitů, spoléhání pouze na to, co je zjevné a viditelné.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování

schopnost vycítit názor ostatních lidí před jeho vyslovením, vžít se a vcítit do jejich pocitů, odhadnout dopředu jejich jednání a poznat neupřímnost.

ochota pomoci:

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování

soustředění na plnění vlastních povinností jako priorita před pomocí ostatním, starání se o vlastní věci a nepomáhání ostatním lidem, pokud k tomu nikdo nenutí.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování

připravenost pomáhat ostatním v případě jejich potřeby, i když se to příliš nehodí, podpora lidí při řešení jejich osobních soukromých problémů.

ohleduplnost:

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování

přímé sdělování nepříjemných skutečností, soustředění se na věcný efekt záměrů, nikoliv na sociální stránku, organizování času podle vlastních potřeb bez ovlivnění ostatními.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování

snaha vyhýbat se v komunikaci obtížným tématům nebo sdělovat je citlivě, uvažování o možném dopadu záměrů na ostatní lidi, přizpůsobení vlastního času ostatním lidem.

urovnání konfliktů:

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování

neústupnost ve sporech, trvání na svých představách o řešení, využití prostředků nátlaku, otevřené řešení problémů.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování

hledání kompromisů ve sporných záležitostech, snaha dosáhnout dohody, ochota ustoupit a udržet dobrou atmosféru.



velká vlastnost: integrita

přímost ● oddanost ● netaktičnost ● sebekázeň

přímost:

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování

snaha utajovat před lidmi informace, pro ně nepříjemné, upravování informací, jde-li o dobrou věc, taktizování při jednání, zkreslování informací ve výkazech, pokud jde o dobrý účel.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování

sdělování informací bez ohledu na dopad na adresáta, prezentování pravdy za všech okolností, nepřipuštění zkreslování nebo zatajování ve výkazech.

oddanost:

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování

schopnost kritického pohledu na zaměstnavatele, spoléhání spíše na vlastní názor než na oficiální názor firmy a respekt vůči zájmům jednotlivců před zájmy firmy.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování

obrana zaměstnavatele za všech okolností, přijetí oficiálních názorů firmy, preference zájmů firmy před zájmy jednotlivců.

netaktičnost:

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování

kritické vyjadřování vůči jiným lidem, sklon manipulovat s využitím argumentů, hledání efektivní taktiky podle povahy partnera.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování

nechuť kriticky se vyjadřovat k jiným lidem, nechuť upravovat argumenty podle svých potřeb, nepoužívání přesvědčovacích taktik.

sebekázeň:

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování

časté měnění termínů podle momentálních vlivů a svých potřeb, odbíhání od práce k atraktivním činnostem, sklon slibovat, i když to nejde vždy splnit, zacházení s financemi podle momentálních potřeb.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování

nekompromisní dodržování termínů, neodbihání od práce díky atraktivním aktivitám, slibování jen splnitelného a dodržování slibů, plánovitě a rozumně zacházení s financemi a dalšími zdroji.



velká vlastnost: nezávislost

neovlivnitelnost ● kritičnost ● originalita ● samostatnost vůči autoritě

neovlivnitelnost:

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování
přijímání obecně uznávaných názorů,
respekt vůči většině a snaha připojit se
k většině, přizpůsobení obecným názorům a
ovlivnění vnějšími vlivy.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování
nerespektování či odmítání obecně
uznávaných názorů nebo názorů většiny,
opírání se o vlastní uvažování, spoléhání na
své představy při rozhodování, nepodléhání
vnějším vlivům.

kritičnost:

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování
spoléhání na důvěryhodné zdroje informací,
vnímání spíše pozitivních stránek produktů
nebo služeb, důvěra k rozhodnutím
ostatních lidí a předpokládání jejich
dobrého záměru.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování
důsledné ověřování informací z jakýchkoliv
zdrojů, hledání nedostatků na nabízených
produktech nebo službách, podezřívavost
vůči rozhodnutím ostatních lidí a hledání
osobních jejich zájmů za těmito
rozhodnutími.

originalita:

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování
konformnost, přizpůsobení stylu oblékání,
komunikace a chování běžným zvyklostem,
předvídatelné chování a rozhodování, zájmy
a záliby obvyklé v jejich sociálním prostředí.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování
nekonformnost, osobitý styl oblékání,
komunikace nebo chování, těžko
předvídatelné chování a rozhodování,
neobvyklé zájmy a záliby.

samostatnost vůči autoritě:

nízké skóry: -5, -4, -3

skór -2 znamená sklon k takovému chování
připravenost ustoupit v obraně vlastních
názorů nadřízeným nebo autoritám,
respektování zásahů nadřízených do vlastní
práce, snaha předběžně konzultovat svá
rozhodnutí s nadřízenými a přizpůsobit
tomu postup práce.

vysoké skóry: +3, +4, +5

skór +2, znamená sklon k takovému chování
vytrvalá obrana vlastních názorů před
nadřízenými nebo autoritami, odmítání
zásahů nadřízených do vlastní práce, sklon
rozhodovat se a postupovat při práci bez
ohledu na názor nadřízených.



7.3 Test motivace

Test motivace obsahuje důležitost deseti významných motivů pro účastníka a míru jejich vlivu na něho:

- **jistota:** potřeba jisté práce a stabilního prostředí bez zásadních změn a otřesů, preference jednoznačných instrukcí a norem,
- **samostatnost:** potřeba samostatné práce a nechuť různých zásahů do své činnosti, obtížnější přizpůsobivost vůči autoritě,
- **rozhodování:** přijetí odpovědnosti a náročných úkolů, které znamenají výzvu, potřeba mít možnost ovlivňovat věci a prosazovat je,
- **odbornost:** zaměření na odbornou práci a odborný rozvoj, soustředění na svou specializaci a její preferování před ostatními činnostmi,
- **tvořivost:** potřeba vymýšlet nebo uskutečňovat nové věci, hledání příležitostí v okolí a cest k jejich využití,
- **orientace na klienta:** zaměřenost na uspokojení potřeb zákazníků, upřednostňování spokojenosti zákazníků před ostatními záměry, radost ze spolupráce s klienty a snaha vyjít jim vstříc.
- **vztahy:** důraz na vytváření pozitivních vztahů na pracovišti, potřeba přátelského pracovního prostředí, vzájemného respektu, pomoci a přátelské komunikace.
- **soutěž:** potřeba srovnávat své výsledky s výkonem ostatních, touha vítězit v soupeření s jinými lidmi.
- **rovnováha:** touha po životní pohodě, štěstí a klidu, po vyrovnaném životě, kde je v rovnováze práce, rodina a osobní koníčky.
- **hmotná odměna:** orientace na osobní zisk finanční či věcný.

7.4 Týmové typy

Týmové typy jsou kombinací vlastností a motivací odvozenou z *Testu přístupu k práci*, *Testu přístupu k lidem* a z *Testu motivace*. Postihují sklon člověka pracovat, chovat se a komunikovat určitým způsobem včetně s tím spojených silných a slabých stránek tohoto přístupu.

Týmové typy jsou nastaveny tak, aby umožnily srovnání s Belbinovým testem týmových rolí. ANBE (týmové typy) ukáže, zda má člověk pro určitou činnost předpoklady. Belbinův test ukáže, nakolik jsou tyto předpoklady využity na jeho současném pracovišti (Belbin, 2004, Bělohávek 2008).

Ve výstupu je 70 bodů rozděleno mezi jednotlivé typy, podle toho, jak účastníka vystihují nebo nikoliv. Typy, které jsou pro účastníka charakteristické a v nichž dosahuje vysoký počet bodů, jsou ve výstupech označeny zeleně, naopak přístup k práci, který mu nevyhovuje a kde má málo bodů, je zvýrazněn červeně.



Týmový typ	Silné stránky	Slabé stránky
Inovátor	tvořivost, nové myšlenky stimulace změn zaměření na celek, na podstatu věci	odstup od ostatních, nekonformita, obtížné přizpůsobení radikálnost a nereálnost myšlenek
Vyhledávač zdrojů	zprostředkování kontaktů s okolím velmi dobré komunikační dovednosti vnímání příležitostí	potřeba podpory a uznání krátkodobé nadšení malá koncentrace i vytrvalost
Koordinátor	koordinace ostatních k dosažení cíle schopnost poznat a využít talent lidí úspěšné motivování ostatních	snadná ovlivnitelnost obtížné zvládání krizových situací nižší ráznost
Formovač	silné zaměření na dosažení cíle vysoká energie a sebemotivace připravenost překonávat překážky	nízká ohleduplnost vůči ostatním hádavost, agresivita citlivá reakce při nespokojenosti
Vyhodnocovatel	opatrnost, uvážlivost obrana před unáhleným rozhodnutím kritičnost, objektivnost	menší elán sklon „zabíjet“ nové nápady demotivování ostatních
Týmový pracovník	vytváření pozitivní atmosféry v týmu snaha pomáhat ostatním předcházení a urovnávání konfliktů	vyhýbání se konfliktům nerozhodnost v kritické situaci ustupování ostatním
Realizátor	praktický organizátor, systematický přístup k věci ukázněnost, dodržování norem	nepružnost trvání na standardních postupech, sklon k byrokracii
Dokončovatel	nositel kvality, soustředění na detaily, domýšlení podrobností	podcenění celku, neochota delegovat úkoly, dlouhé trvání prací
Specialista	hluboké odborné znalosti, zaujetí pro věc, vytváření prestiže týmu na veřejnosti	zúžený odborný pohled na svět, problémy s komunikací, malý zájem o jiné přístupy



7.5 Styl chování

William Marston definoval čtyři styly chování, které zachycují pozorovatelné jednání. Nejde o analýzu jeho nitra, ale o přístup ke komunikaci, o způsob, jak se člověk projevuje navenek, o jednání, které je pozorovatelné ostatními lidmi.

Čím se vyznačují jednotlivé komunikační styly?

Analytická osobnost má sklon hodně myslet a dlouho trvá, než se rozhodne, protože před každým rozhodnutím musí důkladně analyzovat situaci a zvážit všechny varianty řešení. Silnou stránkou tohoto člověka je důslednost, důkladnost a systematickost, ale na druhé straně určitá pomalost a nerozhodnost. Pokud nemá všechna fakta k dispozici, těžko se odhodlá k činu. Důvěřuje jenom svým vlastním závěrům a nenechá se ovlivnit ostatními lidmi.

V komunikaci se hodně kontroluje a emoce nejsou zvenku vůbec patrné. Neverbální komunikace je minimální. Příliš nediskutuje, často se svými závěry čeká velmi dlouhou.

Tyto lidi často potkáváme v profesích jako je informační technologie, controlling, účetnictví.

Driver staví na faktech a logických argumentech. Rozhoduje se rychle a včas, stačí mu k tomu málo informací. Je méně přesný než analytik. Velmi mu záleží na efektivním využití času. Jde o člověka energického, ambiciózního, vysoce zaměřeného na cíl a na výsledky, nebojí se překážek a snaží se bojovat.

V komunikaci dominuje, snaží se prosadit své stanovisko, občas skáče do řeči, a je méně pozorný k odlišným názorům. Může se chovat necitlivě, ale ne proto, že by byl zlý – spíše proto, že si pocity ostatních neuvědomuje.

Vyhledává řídicí činnosti, a to zejména tam, kde je třeba rychlého rozhodování a efektivnosti. Může jít o vedoucí ve výrobě, logistice, či obchodu. Uspěje tam, kde je třeba vysoké náročnosti na lidi a tlaku na disciplínu.

Přátelský typ se rozhoduje pomalu a vždycky s ohledem na ostatní lidi. Je pro ně důležité, aby se nikdo necítil ublížen a aby jejich okolí bylo spokojeno. Často upřednostňují zájmy druhých před zájmem vlastním.

Komunikace je vstřícná, neútočná, neprosazují se, vyhýbají se konfliktům a vyhledávají spíše smírná nebo kompromisní řešení. Dokáží se dobře vcítit do potřeb ostatních a jsou připraveni pomoci, kdykoliv to může někdo potřebovat.

Přátelští jedinci se často vyskytují v sociálně zaměřených profesích, zejména mezi zdravotními sestrami a pečovateli. Patří sem mnozí lékaři, i když zde to není úplně pravidlem. V obchodních činnostech dobře navazují kontakt se zákazníky, hůře však dosahují cíle, tj. uzavření dohody.

Expresivní lidé jsou rychlí v rozhodování a jejich rozhodnutí stojí více na pocitech než na faktech, jejich rozhodnutí bývají často unáhlená. Jsou vybaveni fantazií a můžeme od nich čekat neobvyklé nápady, často však málo reálné. Jsou méně spolehliví, pokud jde o termíny a plnění úkolů.

Expresivní jedinci mají velmi působivou komunikaci. Neverbální komunikace je bohatá, používají výrazných gest, mění barvu hlasu a jsou velmi přesvědčiví. Jsou však méně systematictí, nedodržují linii své prezentace, a skáčou od jednoho k druhému. Velmi málo naslouchají ostatním a chybí jim empatie.

Expresivní lidé vyhledávají umělecké profese, ale také se vyskytují v oblasti public relations, kde na nich stojí úspěšné kampaně.



8. Jak pracovat s testy ANBE (pro zadavatele – manažera nebo personalistu)

Postup práce s testy má následující kroky:

1. objednání kupónů s kódem a jejich obdržení na základě smlouvy nebo objednávky,
2. předání kupónů s kódy účastníkům testování a jejich požádání o vyplnění testu,
3. elektronické obdržení výsledků testů do 24 hodin od vyplnění.

Upozorňujeme, že je třeba respektovat zákon 101/2000 Sb o ochraně osobních údajů a chránit výsledky testů účastníka před nepovolanými osobami.

9. Jak vyplňovat testy ANBE (pro účastníka testování)

Pokud účastník obdrží pokyny, bude postupovat podle těchto bodů:

1. Na stránce test.anbe.cz uvede kód testu:



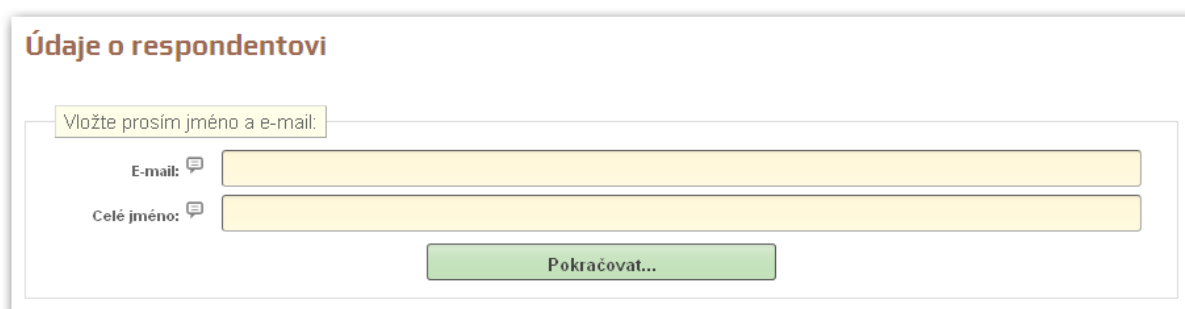
Kód testu:

Kupón ve tvaru T-AAAAA-BBBBB:

T-XXXXX-YYYYY

Pokračovat...

2. po zapsání kódu klikne na tlačítko *pokračovat*.
3. Systém se dotáže na e-mail a jméno respondenta:



Údaje o respondentovi

Vložte prosím jméno a e-mail:

E-mail:

Celé jméno:

Pokračovat...

4. Po vyplnění se zobrazí přehled složek testu a počty otázek:

Analýza osobního potenciálu

Test sestává z více částí:

TEST PŘÍSTUPU K PRÁCI

Test sestávající z 82 otázek je připraven.

Vyplnit...

TEST PŘÍSTUPU K LIDEM

Test sestávající z 82 otázek je připraven.

Vyplnit...

TEST MOTIVACE

Test sestávající z 8 otázek je připraven.

Vyplnit...

5. Tlačítkem *Vyplnit...* účastník přejde ke zvolené části testu a postupně vyplní otázky:

1. Mám raději takové pracovní postavení, kde jsem hodnocen/hodnocena:

za překračování průměrných výsledků
<< < > >>
za splnění předem stanoveného úkolu

2. Pokud se setkám s novým člověkem:

rychle a snadno dokáži najít společné téma k rozhovoru.
<< < > >>
není pro mne úplně snadné najít společné téma.

3. Když druzí mají odlišný názor:

obvykle to na nich rychle poznám, i když ještě nic neříkají.
<< < > >>
počkám si až jej vysloví a nesnažím se něco odhadovat předčasně.

6. Po vyplnění testů účastník vyčká na informaci o uložení a pak teprve vypne počítač.

Test se na pozadí ukládá po každé otázce, kdykoliv je tedy možné práci přerušit. Po případném zavření okna prohlížeče se k testu lze vrátit opakovaným vložením kódu podle bodů 1 – 4. Ke správnému vyhodnocení testu je potřeba zodpovědět všechny otázky, systém kompletnost hlídá a případně vyzve k doplnění omylem vynechaných otázek:

TEST PŘÍSTUPU K PRÁCI

Vyplnili jste pouze 79 z 82 otázek.

Vyplnit chybějící...

Projit všechny otázky...



Literatura:

Belbin, R. M. (2004): *Management Teams: Why they Succeed or Fail*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, ISBN 0 7506 5910 6

Bělohlávek, F. (2008): *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1975-7

Bělohlávek, F. (2016): *Jak vybrat správného člověka na správné místo. Úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-5768

Cook, M. (2009): *Personnel Selection. Adding Value through People*. Chichester: Wiley-Blackwell, ISBN 978-0-47-98646-2

Erikson, Thomas (2021): *Surrounded by Bad Bosses and Lazy Employees*. London: Vermilion, ISBN 9781785043406

Chamorro-Premuzic, T., Furnham, A. (2010): *The Psychology of Personnel Selection*, Cambridge University Press, ISBN 13 978-0-511-77005-0

Schein, E.H., Van Manen J., Schein, P.A. (2023): *Career Anchors Reimagined: Finding Direction and Opportunity in the Changing World of Work*, John Wiley & Sons, ISBN 1119899486

