

Jak spolehlivé jsou psychometrické testy v HR?

Psychometrické testy jsou klíčovým nástrojem v oblasti lidských zdrojů. Pomáhají při výběru talentů, hodnocení kompetencí, rozvoji zaměstnanců a měření potenciálu. Výsledky těchto testů mohou výrazně ovlivnit rozhodování o obsazení klíčových pozic a plánování profesního růstu. Aby byly výsledky testů skutečně přínosné, musí být validní, objektivní a spolehlivé.

Většina psychometrických testů je však založena na sebehodnocení, což zvyšuje riziko zkreslení výsledků. Respondenti mohou své odpovědi stylizovat vědomě i nevědomě, aby se prezentovali žádoucím způsobem. Dalším faktorem ovlivňujícím objektivitu je samotný design testu – některé metody nutí respondenty volit mezi předem definovanými možnostmi, což může vést k neautentickým výsledkům.

Tento text analyzuje hlavní zdroje zkreslení v psychometrických testech a hodnotí, které metody poskytují neobjektivnější data a které mohou být náchylné k zkreslení.

Hlavní typy psychometrických testů

Psychometrické testy lze rozdělit do tří hlavních kategorií: normativní, ipsativní a projektivní. Každý z těchto přístupů má své výhody i omezení.

1. Normativní testy

Normativní testy umožňují mezi-lidské porovnání, protože pracují s odpověďmi na škálách (např. Likertova stupnice). Respondenti hodnotí míru souhlasu nebo frekvenci určitých vlastností, což umožňuje jejich porovnání vůči normativní skupině.

Příklady:

- **Hogan Assessment Systems** – hodnotí osobnostní rysy relevantní pro pracovní prostředí.
- **Big Five (NEO-PI-R)** – měří pět základních faktorů osobnosti, využívá se v HR diagnostice.

Zkreslení psychometrických testů používaných v HR - analýza jejich spolehlivosti 2025

- **Cattell 16PF** – poskytuje komplexní pohled na osobnost a je používán jak v HR, tak v psychologii.

Normativní testy umožňují přesné porovnání mezi jednotlivci a poskytují širokou škálu výsledků. Mohou však být ovlivněny sociální desirabilitou, pokud neobsahují detekční škály.

2. Ipsativní testy

Ipsativní testy neumožňují mezi-lidské porovnání, protože respondenti musí volit mezi omezenými možnostmi, což je jejich limit. Výsledky jsou vztaženy pouze k sobě samým, nikoli k širší populaci. Tento přístup může vést k umělé distribuci odpovědí a zkreslení výsledků. Ipsativní testy snižují vliv sociální desirability, protože neumožňují jednoznačně „správné“ odpovědi. Na druhou stranu však neumožňují objektivní porovnání mezi jednotlivci, což může ovlivnit interpretaci výsledků při výběrovém řízení nebo hodnocení talentů.

Odborné zdroje dlouhodobě upozorňují na omezení ipsativních testů, zejména jejich neschopnost umožnit přímé srovnání mezi kandidáty a riziko zkreslení výsledků (Bartram, 1996; Saville & Willson, 1991; Furnham, 2008).

Příklady:

- **OPQ32 (Occupational Personality Questionnaire)** – hodnotí pracovní osobnostní rysy, ale neumožňuje přímé srovnání mezi kandidáty, protože odpovědi jsou vztaženy pouze k sobě samým.
- **DISC** – měří čtyři základní osobnostní dimenze, ale neposkytuje hlubší psychologickou analýzu a může být citlivý na stylizaci odpovědí.
- **TCC Online** – využívá kombinaci ipsativních dotazníků a metody bodového rozdělování odpovědí, což je přístup, který hodnotí relativní preference jednotlivce, ale není určen k přímému porovnání mezi respondenty.
- **AON (dříve Cut-e, Yellow coach)** – vícefázová diagnostika využívající ipsativní přístup, kombinující různé dotazníky a numerické testy. Zaměřuje se na výběr talentů a kompetenční diagnostiku, avšak kvůli ipsativní metodologii neposkytuje přímé srovnání mezi kandidáty a může být náchylný ke stylizaci odpovědí.

3. Hybridní testy

Hybridní testy kombinují normativní a ipsativní přístup, obsahují tedy jak škálové hodnocení, tak nucené volby (*forced choice*). Tento přístup umožňuje flexibilnější interpretaci výsledků, ale omezuje mezi-lidské porovnání, protože závisí na individuálním vnímání respondenta.

Zkreslení psychometrických testů používaných v HR - analýza jejich spolehlivosti 2025

Hybridní testy mohou být užitečné pro osobní rozvoj a koučink, kde není nutné přímé porovnání mezi kandidáty. V HR prostředí je však třeba opatrnosti, protože absence detekčních škál a složitější interpretace mohou zvyšovat míru zkreslení.

Příklady:

- **Gallup CliftonStrengths** – hodnotí relativní pořadí silných stránek jednotlivce, ale neumožňuje přímé porovnání mezi respondenty.
- **Gallup BP10** – zaměřuje se na podnikatelské myšlení, kombinuje normativní a ipsativní prvky.
- **Gallup Q12** sice využívá normativní stupnice, ale jde spíše o dotazník angažovanosti než psychometrický test, proto není v této sekci uveden jako standardní hybridní test.
- **Lumina Learning** – propojuje oba přístupy a využívá dynamickou osobnostní typologii. Pracuje s dynamickým modelem osobnosti, který umožňuje kombinaci protikladných rysů, ale ne nutně měří chování v různých kontextech.

4. Projektivní testy

Projektivní testy měří podvědomé reakce a emoční vzorce chování. Na rozdíl od normativních a ipsativních testů umožňují volné odpovědi nebo výběr, čímž minimalizují vědomou stylizaci a poskytují hlubší analýzu osobnosti.

Příklady:

- **WORKtest** – jediný projektivní test určený pro HR diagnostiku, zaměřený na pracovní potenciál, integritu, emoční reakce a rizikové faktory chování v maximálním kontextu. Oproti tradičním osobnostním dotazníkům, které mohou být sice spolehlivé, ale často stylizované. WORKtest minimalizuje vědomou manipulaci odpovědí, čímž výrazně snižuje zkreslení a dosahuje vysoké shody mezi predikovaným a reálným pracovním chováním. Interní validizační studie (2004–2024) tuto shodu potvrzují na základě faktorové analýzy, test-retest reliability a prediktivní validity. Validizační proces zahrnoval faktorovou analýzu, test-retest reliability, prediktivní validitu a benchmarking s výkonností zaměstnanců. Test je postaven na principech Gestalt psychologie, pracuje s podvědomými reakcemi a využívá automatizované vyhodnocení, což zajišťuje výrazně vyšší přesnost oproti běžným dotazníkovým metodám.
- **Rorschachův test** – metoda interpretace inkoustových skvrn, primárně využívaná v klinické psychologii.

Zkreslení psychometrických testů používaných v HR - analýza jejich spolehlivosti 2025

- **TAT (Thematic Apperception Test)** – zjišťuje hlubší motivace a psychodynamické procesy prostřednictvím interpretace příběhů na základě obrázků.

Stylizace ze strany respondenta a ze strany dotazníků

Stylizace respondenta (response bias / response styles):

Respondenti mohou záměrně či nevědomě ovlivňovat své odpovědi, aby dosáhli žádoucího obrazu. Mezi nejčastější příčiny tohoto zkreslení patří:

- Sociální žádoucnost (social desirability bias) – snaha odpovídat tak, aby respondent působil co nejlépe.
- Sebeobrazové zkreslení – odpovědi odrážejí spíše to, jak se chce respondent vidět než objektivní realitu.
- Mechanické odpovídání – při dlouhých testech mohou respondenti odpovídat automaticky, aniž by se nad odpověďmi zamysleli.
- Strategické zkreslení – vědomá manipulace odpověďmi s cílem získat výhodu (např. při výběrovém řízení).

Stylizace dotazníkem (questionnaire framing & question bias):

Některé testy umožňují nebo dokonce podporují stylizaci, protože:

- Používají omezené odpovědi – respondent je nucen volit mezi možnostmi, které nemusí odpovídat jeho skutečné osobnosti.
- Chybí detekční škály – testy bez validizačních mechanismů nedokážou odhalit zkreslené odpovědi.
- Jsou založeny na sebehodnocení – respondenti sami hodnotí své vlastnosti, což vede k subjektivnímu zkreslení.
- Nevhodná konstrukce otázek – některé otázky mohou respondenty navádět k žádoucím odpovědím.

Zkreslení psychometrických testů používaných v HR - analýza jejich spolehlivosti 2025

Srovnání metod testování stylizace dotazníkem, respondentem či dvojím zkreslením:

Typ testu	Příklady	Stylizace dotazníkem	Stylizace respondentem	Odhadovaná míra zkreslení
Ipsativní testy	OPQ32, DISC, TCC Online, AON (dříve Cut-e, Yellow coach)	Ano	Ano - dvojí zkreslení	50–80 % vysoké zkreslení
Hybridní testy	Gallup CliftonStrengths, Lumina	Částečně	Ano - částečně dvojí zkreslení	40–50 % střední zkreslení
Dotazníky angažovanosti a talentů	Gallup Q12, Gallup BP10	Ne	Ano	30–50 % střední zkreslení
Normativní testy	Hogan, Big Five, Cattell 16PF	Ne	Ano	25–40 % nižší - střední zkreslení
Testy s detekčními škálami	Hogan	Ne	Částečně	20–40 % nižší - střední zkreslení
Projektivní testy	WORKtest, Rorschach, TAT	Ne	Ne	0–10 % minimální zkreslení

**Hodnoty zkreslení jsou odhadované na základě odborné literatury (Bartram, 1996; Furnham, 2008) a interních validizačních studií jednotlivých testů. Přesná míra zkreslení se může lišit v závislosti na konkrétním testu a způsobu administrace.*

Zkreslení psychometrických testů používaných v HR - analýza jejich spolehlivosti 2025

Doporučení pro HR:

HR specialisté by měli zvážit, do jaké míry chtějí při výběru zaměstnanců pracovat s daty ovlivněnými stylizací odpovědí. Vyšší míra zkreslení může vést k chybným rozhodnutím, zatímco objektivní diagnostika pomáhá budovat efektivní týmy a strategicky plánovat rozvoj firmy. Výběr psychometrického testu významně ovlivňuje kvalitu HR rozhodování.

- Ipsativní testy mají vysoké zkreslení a nejsou vhodné pro přímé porovnání mezi kandidáty.
- Normativní testy umožňují srovnání, ale mohou být ovlivněny sociální desirabilitou.
- Hybridní testy reflektují dynamiku osobnosti, avšak stále obsahují sebehodnocení.
- Testy s detekčními škálami (např. Hogan) pomáhají odhalit stylizaci odpovědí.
- Projektivní testy (WORKtest, Rorschach TAT) eliminují vědomou manipulaci odpovědí.

Jakou roli hrají detekční škály a identifikace rizikového chování?

Detekční škály slouží k identifikaci nepravdivých nebo strategických odpovědí a zvyšují spolehlivost výsledků. Testy s detekčními mechanismy dokážou odhalit manipulaci a nekonzistenci v odpovědích, čímž zajišťují vyšší objektivitu hodnocení. Naproti tomu testy s nízkým počtem otázek často postrádají validizační škály, což zvyšuje riziko stylizace odpovědí a zkreslení výsledků.

Testy s detekčními mechanismy:

- **Hogan Assessment Systems (HPI, HDS, MVPI)** – obsahuje speciální škály k identifikaci manipulace a nekonzistentních odpovědí. HDS se zaměřuje na osobnostní tendence, které mohou vést ke kontraproduktivnímu chování, ale nehodnotí reálné rizikové faktory, jako je sklon k podvodům nebo zpronevěře.

Zkreslení psychometrických testů používaných v HR - analýza jejich spolehlivosti 2025

- **WORKtest** – místo tradičních detekčních škál využívá analýzu podvědomých vzorců chování, která automaticky vylučuje stylizaci a manipulaci odpovědí. WORKtest umožňuje objektivní hodnocení reálných rizikových faktorů, jako je sklon ke lhaní, manipulaci, šikaně nebo zpronevěře.

Rozdíl mezi Hogan HDS a WORKtestem v měření rizikového chování:

- **Hogan HDS** se často nesprávně považuje za nástroj predikce rizikového chování. Ve skutečnosti **predikuje osobnostní rysy, které mohou naznačovat potenciální problematické tendence**, ale samy o sobě nejsou přímým ukazatelem reálného chování. Hogan HDS zkoumá obecné osobnostní tendence, které se mohou projevit za určitých okolností, ale nehodnotí reálné chování v pracovním prostředí (např. člověk se může chovat rezervovaně, ale to neznamená, že bude manipulativní nebo nepoctivý).
- **WORKtest** oproti tomu **přímo měří konkrétní projevy rizikového chování**, jako je sklon k manipulaci, zpronevěře nebo šikaně. Tento rozdíl je zásadní pro predikci pracovního výkonu a integrity zaměstnance, což umožňuje přesnější predikci reálných hrozeb.

Příklad:

Hogan HDS (tendence) – 11 hodnot problémových oblastí	WORKtest - reálné rizikové chování – 52 hodnot
Skeptical – nedůvěřivost, podezíravost	Manipulace, podvodné chování
Excitable – emoční nestabilita, impulzivita	Sklon k šikaně, hostilita
Mischievous – hledání vzrušení, impulzivita	Sklon ke krádežím, zpronevěra
Bold – nadměrná sebedůvěra, arogance	Úplatkářství, klientelismus
Dutiful – přehnaná poddajnost	Vyhýbání se odpovědnosti
Cautious – extrémní opatrnost, vyhýbání se riziku	Prokrastinace, vyhýbání se povinnostem
Leisurely – pasivně-agresivní chování	Sarkasmus, negativismus, odmítání autorit

Zkreslení psychometrických testů používaných v HR - analýza jejich spolehlivosti 2025

Hogan HDS (tendence) – 11 hodnot problémových oblastí	WORKtest - reálné rizikové chování – 52 hodnot
Reserved – sociální odstup, chladnost	Indiskrétnost, nedotahování věcí do konce
Imaginative – výstřednost, nerealistické nápady	Chybovost, zkreslování výsledků
Colorful – potřeba být středem pozornosti	Tichá rezignace (Quiet Quitting)
Diligent – perfekcionismus, posedlost detaily	Vyhoření a chronická únava

**Komplexní seznam měřených rizikových faktorů WORKtest*

Minimální počet otázek v dotazníku pro efektivní detekci manipulace:

- **Méně než 90 otázek** → Nedostatečné pro spolehlivou detekci manipulace.
- **100+ otázek** → Základní hranice pro zahrnutí validizačních škál.
- **200+ otázek** → Robustní měření stylizace a falešných odpovědí.
- **Dotazníky s méně než 80 otázkami** (např. MBTI, DISC, TCC Online, AON) neobsahují dostatek položek pro spolehlivou detekci manipulace, což snižuje jejich přesnost. Vzhledem k absenci detekčních škál nejsou schopny identifikovat nepravdivé odpovědi, což vede k vyššímu riziku stylizace a zkreslení výsledků. Nedostatek položek pro měření konzistence odpovědí může vést k chybným závěrům, zejména ve výběrových řízeních, kde je klíčová objektivita hodnocení kandidátů.

* MBTI je jedním z nejrozšířenějších osobnostních testů, avšak odborná literatura dlouhodobě poukazuje na jeho nízkou reliabilitu a validitu. Výzkumy ukazují, že MBTI neumožňuje kontinuální měření osobnosti a má slabou prediktivní validitu v pracovním prostředí (Pittenger, 2005; Furnham, 1996; McCrae & Costa, 1989; Boyle, 1995; Grant, 2013).

Zkreslení psychometrických testů používaných v HR - analýza jejich spolehlivosti 2025

Doporučení pro HR:

Psychometrické testy představují klíčový nástroj v oblasti HR, avšak jejich spolehlivost se liší v závislosti na metodě měření a míře zkreslení. Výběr vhodného testu by měl odpovídat specifickým cílům hodnocení a zohledňovat jeho validitu, objektivitu a riziko stylizace odpovědí.

Firmy často stojí před rozhodnutím, zda preferovat testy poskytující relevantní a validní data, nebo nástroje umožňující respondentům stylizovat své odpovědi dle očekávaného obrazu. V praxi některé firmy dávají přednost testům potvrzujícím jejich stávající předpoklady o kandidátech, přestože vykazují nižší přesnost. Naopak společnosti, které usilují o objektivní diagnostiku, volí metody s nízkou mírou zkreslení, jako jsou projektivní testy nebo testy s detekčními škálami.

Dopad míry stylizace na rozhodování firem

Stylizace do 10 % – Minimální zkreslení

Testy s nízkou mírou stylizace poskytují objektivní výsledky a umožňují spolehlivé predikce chování a výkonu kandidátů.

Pro firmy to znamená: Nejvyšší validitu výběru talentů, snížení rizika špatných náborových rozhodnutí a možnost efektivního plánování rozvoje zaměstnanců.

Stylizace do 30 % – Nižší zkreslení

Tato úroveň zkreslení stále umožňuje poměrně přesné porovnání kandidátů, ale existuje riziko částečné stylizace odpovědí, zvláště pokud test neobsahuje detekční mechanismy.

Pro firmy to znamená: Přijatelný kompromis mezi objektivitou a praktičností testování, vhodné zejména pro role s nižšími požadavky na psychologickou diagnostiku.

Stylizace do 40 % – Střední zkreslení

Zkreslení psychometrických testů používaných v HR - analýza jejich spolehlivosti 2025

Testy s tímto stupněm zkreslení vykazují výraznější náchyllost k manipulaci odpovědí, což vede ke snížené validitě a spolehlivosti.

Pro firmy to znamená: Hybridní testy jako Lumina Learning mohou být vhodné pro osobní rozvoj a koučink, ale pro HR rozhodování je nutné zvážit omezení plynoucí z možnosti stylizace odpovědí.

Stylizace do 50 % – Vyšší zkreslení

V této kategorii se nachází většina normativních testů bez detekčních škál a ipsativní testy.

Pro firmy to znamená: Výsledky jsou méně spolehlivé pro rozhodování o výběru zaměstnanců, vhodné spíše pro orientační hodnocení nebo sebepoznání.

Stylizace nad 50 % – Vysoké zkreslení

Ipsativní testy a některé normativní testy umožňují respondentům manipulovat odpověďmi do té míry, že výsledky mohou být nepoužitelné pro objektivní hodnocení.

Pro firmy to znamená: Vysoké riziko chybných rozhodnutí při výběru zaměstnanců, nevhodné pro jakoukoli klíčovou diagnostiku.

HR specialisté by měli zvážit dopad zkreslených testů na rozhodovací procesy. Výběr testu, který umožňuje stylizaci odpovědí, může vést k nesprávnému posouzení kandidátů, což negativně ovlivňuje kvalitu náboru, rozvoj zaměstnanců i firemní výkonnost.

Naopak, spolehlivá diagnostika poskytuje objektivní data, která pomáhají budovat efektivní týmy, zlepšovat rozhodování a podporovat dlouhodobou strategii rozvoje firmy, mimo jiné šetří prostředky čas i peníze.

Zkreslení psychometrických testů používaných v HR - analýza jejich spolehlivosti 2025

Srovnání psychometrických nástrojů z hlediska spolehlivosti a zkreslení v HR

Test / Dotazník	Metoda testu	Stylizace dotazníkem	Stylizace respondent	Celková míra zkreslení	Komentář	K čemu se používá?	Metrika stručně	Hlubková analýza, limity, rizikové faktory	Odborný zdroj
WORKtest	Projektivní (Gestalt psychologie, podvědomé reakce)	Ne	Ne	Eliminuje stylizaci díky projektivním metodám a analýze podvědomých reakcí. Respondent neví, co test měří, čímž se vylučuje manipulace odpovědí.	Validován na základě obsahové validity, prediktivní validity, faktorové analýzy a test-retest reliability. Staví na principech projektivního testování, ale je přizpůsoben pro HR a pracovní trh.	HR, výběr zaměstnanců, hodnocení vedoucích pracovníků, firemní kultura, analýza integrity a další	Hlubková analýza osobnosti, pokročilý benchmarking, normativní porovnání	Ano – měří 52 rizikových faktorů a limitů výkonu, podvědomé chování, emoční reakce podvodné chování	Interní validizační studie WORKtest (2004–2024) Srovnání psychodiagnostických nástrojů HR 2024 Seznam měřených kompetencí včetně 52 risk faktorů
Rorschachův test	Projektivní (Interpretace inkoustových skvrn, nevědomé reakce)	Ne	Ne	0–10 % minimální zkreslení	Měří podvědomé procesy, asociace a emoční reakce. Není určen pro HR, ale spíše pro klinickou psychologii.	Klinická psychologie, diagnostika poruch osobnosti, forenzní analýzy.	Nehodnotí výkonnostní faktory, pouze hluboké osobnostní rysy.	Ano – podvědomé vzorce chování, emoční reakce	Exner (1993), Bohm (1951)

Zkreslení psychometrických testů používaných v HR - analýza jejich spolehlivosti 2025

Test / Dotazník	Metoda testu	Stylizace dotazníkem	Stylizace respondent	Celková míra zkreslení	Komentář	K čemu se používá?	Metrika stručně	Hlubková analýza, limity, rizikové faktory	Odborný zdroj
TAT (Thematic Apperception Test)	Projektivní (Analýza příběhů na základě obrázků)	Ne	Ne	0–10 % minimální zkreslení	Zaměřuje se na motivace a hluboké psychodynamické procesy, není určen pro HR.	Klinická psychologie, výzkum motivace a osobnostních struktur.	Nemá normativní srovnání.	Ano – hlubší analýza motivace, nevědomé konflikty	Murray (1943), Westen et al. (1999)
Hogan Assessment Systems	Normativní (3 testy: HPI, HDS, MVPI)	Ne	Ano	20–40 % nižší - střední zkreslení	Má detekční škály pro odhalení zkreslení odpovědí.	HR, výběr vedoucích pracovníků, rozvoj leadershipu.	Normativní měření s detekčními škálami	Částečně – hodnotí temnou stránku osobnosti, nikoliv rizikové faktory chování (HDS – Hogan Development Survey)	Saville et al. (1996) www.hoganassessments.com Hogan, R., & Hogan, J. (2009). Hogan Development Survey Manual. Manuál ke škále HDS poskytuje detailní popis jednotlivých rysů a způsob jejich měření.
Cattell 16PF	Normativní (Likert škála, faktorová analýza)	Ne	Ano	20–40 % střední zkreslení	Dobrý nástroj pro psychologické hodnocení, ale umožňuje stylizaci odpovědí.	Osobnostní diagnostika, klinická psychologie, HR.	Normativní měření, faktorová analýza	Ne - zaměřuje se na osobnostní rysy, ne na rizikové faktory	Furnham (2008)
Gallup Q12	Dotazník angažovanosti	Ne	Ano	30–50 % střední zkreslení	Měří angažovanost zaměstnanců, nejedná se o osobnostní test.	HR, engagement, měření spokojenosti týmu.	Číselné hodnocení angažovanosti	Ne – hodnotí pouze angažovanost, ne rizikové faktory	Gallup Press (2007)

Zkreslení psychometrických testů používaných v HR - analýza jejich spolehlivosti 2025

Test / Dotazník	Metoda testu	Stylizace dotazníkem	Stylizace respondent	Celková míra zkreslení	Komentář	K čemu se používá?	Metrika stručně	Hlubková analýza, limity, rizikové faktory	Odborný zdroj
Gallup BP10	Dotazník podnikatelského myšlení	Ne	Ano	30–50 % střední zkreslení	Hodnotí podnikatelské schopnosti, ale neposkytuje normativní porovnání.	Sebepoznání, podnikání, start-upy.	Individuální profilace podnikatelských talentů	Ne – zaměřuje se na podnikatelské myšlení, ne na rizika	Gallup Press (2014)
Gallup CliftonStrengths	Hybridní (Forced Choice + Škálování)	Částečně	Ano	40–50 % střední zkreslení dvojitá stylizace	Pracuje s relativním pořadím silných stránek, neumožňuje přímé porovnání mezi lidmi.	Identifikace silných stránek, osobní rozvoj.	Percentilové hodnocení, ale bez normativního porovnání	Ne – měří pouze silné stránky, ne limity nebo rizika	Paulhus (2002)
Lumina	Hybridní (Normativní + Ipsativní prvky, dynamická osobnostní typologie)	Částečně	Ano	40–50 % střední zkreslení dvojitá stylizace	Kombinuje normativní a ipsativní přístup, čímž reflektuje dynamické změny osobnosti. Nepoužívá pevné kategorie jako MBTI, ale umožňuje flexibilní kombinaci rysů v různých situacích.	Osobní rozvoj, koučink, HR diagnostika, týmová spolupráce.	Hybridní metrika – relativní srovnání, dynamické škály.	Ne – zachycuje dynamiku osobnosti, ale nehodnotí limity a rizikové faktory.	Paulhus (2002), Saville & Willson (1991)

Zkreslení psychometrických testů používaných v HR - analýza jejich spolehlivosti 2025

Test / Dotazník	Metoda testu	Stylizace dotazníkem	Stylizace respondent	Celková míra zkreslení	Komentář	K čemu se používá?	Metrika stručně	Hloubková analýza, limity, rizikové faktory	Odborný zdroj
Thomas International PPA	Ipsativní (Forced Choice)	Ano	Ano	50–70 % vysoké zkreslení dvojitá stylizace	Není možné přímé srovnání mezi kandidáty, zkreslení výběrem z omezených možností.	HR, výběr zaměstnanců, kariérní rozvoj.	Ipsativní měření, nemá normativní srovnání	Ne- zaměřuje se na osobnostní rysy, ne na limity a rizikové faktory	Bartram (1996)
TCC Online	Ipsativní (Bodové rozdělování, Vícefázová diagnostika – 4–6 dotazníků, numerické testy)	Ano	Ano	50–80 % * dvojitá stylizace vysoké zkreslení	Multifaktorový osobnostní profil metodologicky vychází z MBTI. Vzhledem k omezením MBTI (Furnham, 2008; Paulhus, 2002) vykazuje metoda vyšší zkreslení a nižší validitu ve srovnání s normativními testy. Některé odborné analýzy upozorňují na nedostatečnou psychometrickou přesnost, což může snižovat jeho vhodnost pro objektivní rozhodování v HR	HR, osobnostní diagnostika, leadership.	Normativní a ipsativní metricky, numerické testy	Ne – zaměřuje se na diagnostiku osobnosti, ne na hloubkovou analýzu rizik	Saville & Willson (1991), Baron (1996), Furnham (2008), Paulhus (2002); Test Centrum Hogrefe

Zkreslení psychometrických testů používaných v HR - analýza jejich spolehlivosti 2025

Test / Dotazník	Metoda testu	Stylizace dotazníkem	Stylizace respondent	Celková míra zkreslení	Komentář	K čemu se používá?	Metrika stručně	Hlubková analýza, limity, rizikové faktory	Odborný zdroj
					a výběrových řízeních.				
AON - dříve Yellow Coach, Cut-e	Vícefázová diagnostika (4–6 dotazníků, numerické testy)	Ano	Ano	50–80 % * dvojitá stylizace vysoké zkreslení	Metodologicky podobný model jako TCC Online. Chybí kompozitní měření, nahrazeno baterií separátních dotazníků. Výsledky jsou ovlivněny stylem odpovědí, což může vést k nesprávné interpretaci osobnostních rysů.	HR, výběr talentů, osobnostní diagnostika.	Normativní a ipsativní metriky, numerické testy	Ne – zaměřuje se na diagnostiku osobnosti, ne na hloubkovou analýzu rizik	Saville & Willson (1991), Baron (1996)
MBTI (Myers-Briggs)	Normativní (Dichotomické odpovědi)	Ne	Ano	60–80 % (vysoké zkreslení)	Nevědecký model, extrémní stylizace odpovědí.	Sebepoznání, týmová spolupráce (bez metrické validace).	Neobsahuje vědecky validní metriku	Ne - nehodnotí rizikové faktory ani limity výkonu	Pittenger (2005), Furnham (1996), McCrae & Costa (1989), Boyle (1995), Grant (2013), Capraro & Capraro (2002), Cunningham

Zkreslení psychometrických testů používaných v HR - analýza jejich spolehlivosti 2025

Test / Dotazník	Metoda testu	Stylizace dotazníkem	Stylizace respondent	Celková míra zkreslení	Komentář	K čemu se používá?	Metrika stručně	Hloubková analýza, limity, rizikové faktory	Odborný zdroj
									(2012), Bess & Harvey (2002)

Zdroje

- **Bartram, D. (1996).** The relationship between ipsative and normative approaches to personality measurement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 25-39.
- **Saville, P. & Willson, E. (1991).** The reliability and validity of normative and ipsative approaches in personality assessment. *Journal of Occupational Psychology*, 64(3), 219-238.
- **Hicks, L. E. (1970).** Some properties of ipsative, normative, and forced-choice normative measures. *Psychological Bulletin*, 74(3), 167-184.
- **Paulhus, D. L. (2002).** The role of response styles in personality assessment. *Psychological Bulletin*, 129(4), 558-591.
- **Furnham, A. (2008).** Response bias, social desirability and faking in personality tests. *Personality and Individual Differences*, 45(3), 173-178.
- **Tourangeau, R., Rips, L. J., & Rasinski, K. (2000).** *The Psychology of Survey Response*. Cambridge University Press.
- **Murray, H. A. (1943).** *Thematic Apperception Test Manual*. Harvard University Press.
- **Exner, J. E. (1993).** *The Rorschach: A Comprehensive System*. John Wiley & Sons.
- **Cronbach, L. J. (1990).** *Essentials of Psychological Testing*. HarperCollins. (Klasická publikace o validitě a reliabilitě psychologických testů.)
- **Kuncel, N. R., & Hezlett, S. A. (2010).** Fact and fiction in cognitive ability testing for job selection. *Current Directions in Psychological Science*, 19(6), 339-345. (Zabývá se efektivitou psychometrických testů ve výběru zaměstnanců.)

Zkreslení psychometrických testů používaných v HR - analýza jejich spolehlivosti 2025

- **Kline, P. (2013).** *Psychometrics and Psychological Assessment*. Routledge. (Obsahuje přehled metod měření osobnosti a zkreslení odpovědí.)
- **De Fruyt, F., & Salgado, J. F. (2003).** Predicting job performance and training success: The validity of conscientiousness in occupational settings. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 1-10. (Zabývá se prediktivní validitou osobnostních testů v pracovním prostředí.)

Tým Assessment Technology
Mgr. Eva Urbanová, jednatel