

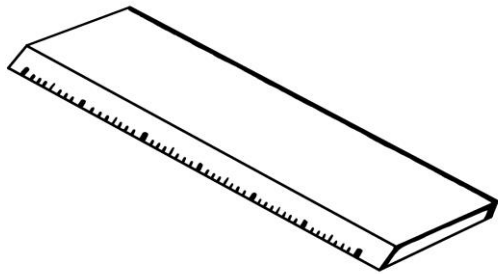
# Výběr zaměstnanců

Jakub Procházka

Personální management

# Reliabilita

- Reliabilita = spolehlivost
- Jak jsou výsledky poskytnuté měřícím nástrojem konzistentní v podmínkách, kdy by měly být konzistentní.



Když budu měřit Karlovu výšku opakovaným  
přikládáním tohoto pravítka:

- Dosáhnu při 10 měřeních pokaždé stejného výsledku?
- Dosáhnu stejného výsledku, když budu měřit první polovinou pravítka a druhou polovinou pravítka?
- Naměřím tímto pravítkem Karlovi stejnou výšku, jakou mu naměří Dana a Michal?

# Validita

- Do jaké míry měří měřící nástroj to, co by měl měřit

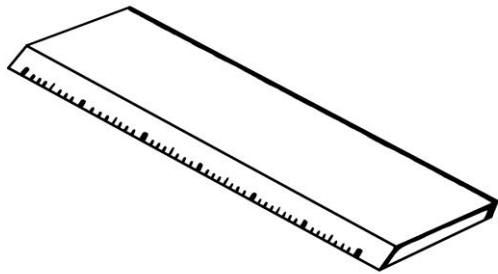
Když budu měřit výšku 1000 lidí opakovaným  
přikládáním tohoto pravítka:

- Bude takové měření odpovídat teorii toho, jak  
se má měřit výška?

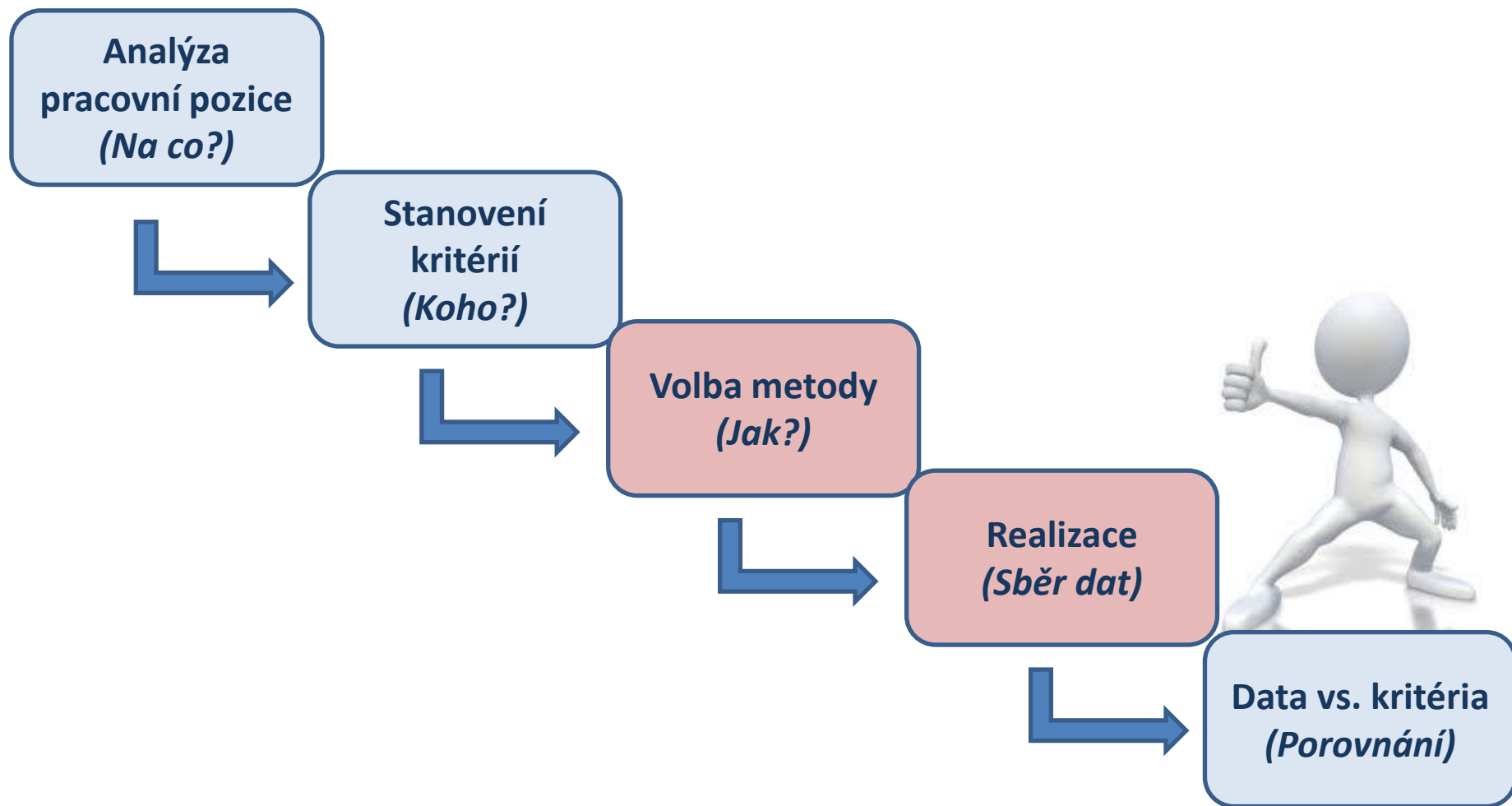
- Naměřím stejný výsledek, jako kdybych použil  
certifikovaný metr ze slitiny platiny a iridia za  
normálního atmosférického tlaku a při 0 °C?

- Když podle měření postavím lidi do řady dle  
velikosti, potvrdí se výsledek optickým  
srovnáním?

- Umožní mi výsledek předpovědět, kdo se praští  
hlavou o futra dveří?



# Kontext výběrového řízení



# Nejčastěji používané výběrové metody

## **Samovýběr:**

- Inzerování požadavků na uchazeče

## **Personální „anamnéza“:**

- Životopis
- Motivační dopis
- Dotazník k předchozím zkušenostem
- Ověřování referencí

## **Výběrové rozhovory:**

- Telefonický rozhovor
- Nestrukturovaný výběrový rozhovor
- Situační výběrový rozhovor
- Behaviorální interview

## **Modelové situace:**

- Praktický úkol (work sample test)
- Dílčí modelové situace
- Assessment centrum\*

## **Psychologické testování:**

- GMA testy
- Výkonnostní testy (např. pozornosti)
- Testy integrity
- Osobnostní dotazníky
- Testy odborných znalostí (např. testy znalostí, jazykové testy)
- Dotazníky k měkkým kompetencím
- Projektivní metody

## **Výběr v reálné situaci:**

- Stáže
- Trainee programy
- Studentské soutěže
- Sledování vlastních perspektivních zaměstnanců
- Headhunting

\*může obsahovat i psychodiagnostiku a výběrový rozhovor

# Kritéria používaná u výběrového řízení

GMA

na co má mentální kapacitu

Osobnost

svědomitost: jak bude investovat energii  
přívětivost: s druhými bude jednat s respektem  
emoční stabilita: bude odolný vůči zátěži

Integrita

mohu mu důvěřovat

Odborné kompetence

bude rozumět své práci

Měkké kompetence

bude zvládat obvyklé i neobvyklé problémy

Zkušenosti

dříve to zvládal → bude to zvládat zase

# Prediktivní validita výběrových metod

## The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings

Frank L. Schmidt  
University of Iowa

John E. Hunter  
Michigan State University

This article summarizes the practical and theoretical implications of 85 years of research in personnel selection. On the basis of meta-analytic findings, this article presents the validity of 19 selection procedures for predicting job performance and training performance and the validity of paired combinations of general mental ability (GMA) and the 18 other selection procedures. Overall, the 3 combinations with the highest multivariate validity and utility for job performance were GMA plus a work sample test (mean validity of .63), GMA plus an integrity test (mean validity of .65), and GMA plus a structured interview (mean validity of .63). A further advantage of the latter 2 combinations is that they can be used for both entry level selection and selection of experienced employees. The practical utility implications of these summary findings are substantial. The implications of these research findings for the development of theories of job performance are discussed.

From the point of view of practical value, the most important property of a personnel assessment method is predictive validity: the ability to predict future job performance, job-related learning (such as amount of learning in residence and development work), conscientiousness and personal integrity, structured employment interviews, and (for experienced workers) job knowledge and work sample tests.

Metoda	Prediktivní validita	Inkrementální validita	Měří
GMA	.51		GMA
Praktický úkol	.54	.12	Odborné kompetence
Test odborných znalostí	.48	.07	Odborné kompetence
Dotazník svědomitosti	.31	.06	Osobnostní charakteristiku
Test integrity	.41	.09	Integritu
Strukturovaný rozhovor	.51	.12	Kompetence, integritu, motivaci...
Assessment centrum	.37	.02	Kompetence, integritu, GMA...
Minulé výsledky práce	.45	.07	Zkušenosti
Zkušební doba	.44	.07	
Délka praxe	.18	.03	Zkušenosti

# Trychtýřový postup

Příklad:

**I. Vhodně formulovaná nabídka  
zaměstnání**

**II. Výběr podle životopisů**

**III. Telefonický rozhovor**

**IV. Testy odborných znalostí**

**V. Behaviorální interview**

Klesá počet zapojených uchazečů

Roste finanční a časová náročnost metod



# Výběrový rozhovor: validita

- Zcvičený tazatel
- Předem daná kritéria
- Kritéria relevantní k pozici
- Předem připravené otázky k posouzení kritérií
- Doplnující otázky směřující do hloubky
- Nenávodné otevřené otázky
- Záznam odpovědí
- Vyhodnocení porovnáním záznamu s kritérii

	Korigovaná prostá korelace	Korigovaná parciální korelace
Zácvik tazatelů	.41**	0.16
Standardizace	.31**	0.04
Zápis poznámek	.36**	-0.09
Individuální vs. panelový	-0.05	-0.16
Míra struktury	.63**	

# Principy AC

1. VÍCE OČÍ

Menší vliv chyb hodnotitele  
→ více pozorovatelů

2. RŮZNÉ ÚHLY POHLEDU

Každému sedne něco jiného  
→ různé situace

3. ZMĚNA V ČASE

Různá výkonová křivka  
→ více hodin nebo dnů trvání

# Příklad AC



08:00 Porada hodnotitelů

09:00 Přivítání, představení

09:15 Skupinové řešení logického úkolu

10:00 Skupinový kreativní úkol

10:45 Přestávka

11:00 Řešení konfliktu dvou skupin

12:00 Oběd

13:00 Dvě individuální modelové situace

+ interview

nebo:

Psychodiagnostické a profesní testy

16:00 Zpětná vazba, rozloučení

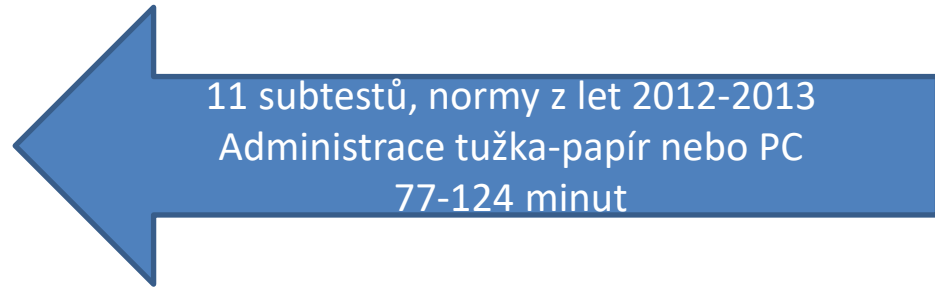
16:15 Porada hodnotitelů

19:00 Ukončení AC

# GMA testy

## Vícedimenzionální

- Test struktury inteligence (I-S-T 2000 R)
- Analýza struktury inteligence (ISA)
- Test struktury inteligence (INSBAT)

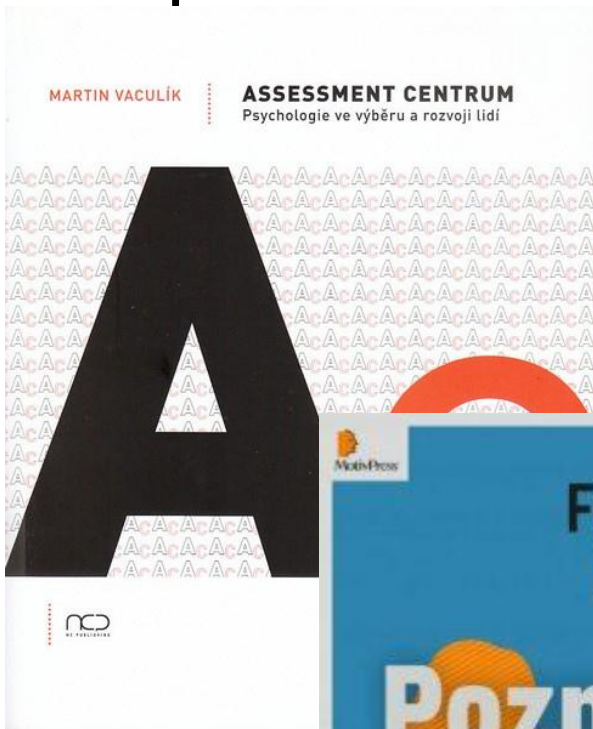


## Jednodimenzionální

- Abstraktní myšlení Basic
- Adaptivní matricový test
- Scales cls
- Vídeňský matricový test
- Ravenovy progresivní matice (pro pokročilé)

Do češtiny přeložené a validizované metody dle Seitla (2015)

# Doporučené zdroje



# FRANTIŠEK HRONÍK

## Jak se nespálit podruhé

Str  
výb

Testové  
psychodiagnostické metody  
pro výběr zaměstnanců

Martin Seitl

