

Základní metody používané při výběru zaměstnanců

Úvod

Úspěšný výběr zaměstnanců – zejména jedná-li se o exponovanou pozici - může značně přispět k úspěšnosti celé firmy. V opačném případě to může vést nejen k vyšším finančním nákladům při nutnosti výběr opakovat (a jsou známy případy, kdy byl výběr na jedinou pozici opakován i čtyřikrát – asi nejznámějším příkladem je výběr na pozici generálního ředitele České televize), ale i k dlouhodobé nejistotě zaměstnanců, stagnaci firmy a dalším potížím.

Metody výběru zaměstnanců lze členit různým způsobem. Většinou se při procesu výběru kombinuje více metod k tomu, aby se zvýšila jeho přesnost a spolehlivost (validita a reliabilita).

Jedno z možných členění metod výběru je toto:

1. „Tvrdá data“
2. *Analýza životopisu*
3. *Využití referencí*
4. *Nestrukturovaný a strukturovaný rozhovor*
5. *Psychodiagnostické metody:*
 - *testy výkonnosti a schopností*
 - *osobnostní dotazníky*
 - *projektivní metody*
6. *Assessment centra*
7. *Využití externích konzultantských firem*

K jednotlivým metodám:

„Tvrdá data“

Jedná se o základní životopisné údaje, informace o dosaženém vzdělání, jazykových a jiných specifických znalostech aj. – podle těchto údajů se obvykle dělá první předvýběr. Nejčastěji bývají uváděna přímo v životopise (viz dále) – někdy se jeví jako výhodné nechat uchazeče vyplnit speciální dotazník.

Analýza životopisu

Tuto metodu celkem bez problémů používají všichni personalisté a manažeři, kteří se zabývají výběrem zaměstnanců. Důležité je soustředit se především na následující jevy:

- ✓ chybějící údaje, které by tam z logického hlediska měly být (údaje z některých let, důvody změny zaměstnání, údaje o rodině, poslední zaměstnání apod.)
- ✓ způsob sepsání životopisu (moderní nebo zastaralý způsob; příliš stručný nebo příliš rozvláčný)
- ✓ vnější znaky (psaný na počítači, psacím stroji, ručně, očividně psaný pro všechny příležitosti)
- ✓ podpis – jeho umístění, velikost, forma – případně nepřítomnost

Využití referencí

Využití referencí není v českých firmách stále ještě příliš obvyklé, přestože zkušenosti těch personalistů, kteří se nezdrahají si reference vyžádat, jsou velmi dobré. Je však nutno uvědomit si několik úskalí:

- ✓ na pracovní posudky je nutno pohlížet s určitou rezervou. Málokdo napíše do posudku negativní informace a když, tak se s takovýmto posudkem uchazeč obvykle nechlubí. Personalisté v SRN si proto vymysleli vlastní slovník - např.: „uložené úkoly vykonával bez problémů“ znamená, že pracovník byl pasivní a bez iniciativy...
- ✓ seriózní a pravdivé informace by neměly být podávány telefonicky neznámému člověku - vyplatí se udělat si čas a s příslušným personalistou nebo manažerem, který může reference poskytnout, se sejit osobně

Např. v Německu jsou reference považovány za nejspolehlivější metodu pro výběr zaměstnanců.¹

Nestrukturovaný a strukturovaný rozhovor

Tato metoda je nejoblíbenější a obecně nejuznávanější metodou pro výběr lidí mezi manažery na všech úrovních. Je – li však vedena neodborně, poskytne velmi malé množství cenných údajů a obecně je mezi odborníky její validita (platnost, adekvátnost) a reliabilita² (spolehlivost) považována za velmi nízkou – zejména v případě rozhovoru nestrukturovaného.

Strukturovaný rozhovor, tj. rozhovor s předem připravenými otázkami nebo alespoň jejich kóstrou, otázkami, které na sebe logicky navazují. Může vycházet např. z biodromálního přístupu, kde se otázky zaměřují na minulost kandidáta – tento přístup je založen na předpokladu, že jednání člověka je v celém životním běhu (vlastně již od puberty) celkem konzistentní a že člověk bude v obdobných situacích reagovat obdobně.

Jiný možný přístup je tzv. „job match“, tj. porovnání vhodnosti pro pracovní pozici. Zde jsou doporučovány otázky, zaměřené do tří oblastí:

- Může daný kandidát dělat tuto práci? (schopnosti a dovednosti)
- Bude dělat tuto práci? (zájmy)
- Jak toto práci bude dělat (postoje, rozhodnost..)

Pro tento přístup je vhodné mít předem k dispozici výsledky psychodiagnostického posouzení kandidáta – viz dále.

Psychodiagnostické metody

Tyto metody se obvykle člení na testy výkonností a schopností, osobnostní dotazníky a projekční techniky. Psychodiagnostické vyšetření je vcelku náročná činnost (časově i finančně); jeho výhodou je, že (při použití dostatečně validních a reliabilních metod a jejich kombinací v určitou testovou baterii) dostáváme celkem objektivní informace o každém kandidátovi. Je přitom nutno dodržet následující zásady:

- Nutno předem definovat, k čemu budu testy používat,
- uvědomit si, že na dobrý výsledek v testu se lze celkem spolehnout, ale špatný výsledek může být dán i jinými faktory, třeba nízkou schopností provádět psychologické testy, nechutí, momentální indispozicí aj.,

¹ (Zdroj: Bělohávek, *Metody personálního výběru v 80. a 90. letech, Psychologie v ekonomické praxi, Praha 1994*).

² Tyto pojmy je možno vysvětlit tak, že **validita** znamená, že střílíme na **správný terč**, kdežto **reliabilita** znamená, že střílíme **přesně**.

- používat metod dostatečně validních a reliabilních (tyto údaje jsou v každém dobrém testu uváděny),
- používat dostatečně standardizovaných metod, tj. takových, které jsou ověřeny na dostatečně velkém počtu lidí odpovídající populace (věku, vzdělání, nejlépe i profese),
- zadávání testu by měli provádět vyškolení administrátoři,
- interpretace výsledků by měla být komplexní (brát v úvahu celého člověka a měl by jí provést zkušený psycholog.

Výstup z psychodiagnostického vyšetření by měl minimálně obsahovat tyto údaje:

- Zhodnocení schopností (intelektových, kreativních, aj.),
- osobnostní strukturu (především vlastnosti temperamentové, charakterové, volní, odolnost vůči zátěži aj.)
- převažující chování v interpersonálních vztazích,
- motivační strukturu,
- zhodnocení možných rizik,
- závěr a doporučení.

Psychologické testy výkonností a schopností

Tyto testy jsou obecně v psychologii pokládány za jedny z nejobektivnějších. Je však nutno dodržet některé zásady:

Mezi testy schopností patří:

1. **Testy inteligence.** Těmito testy zjišťujeme úroveň struktury inteligence v jednotlivých jejích složkách (např. **Amthauerovým** testem struktury inteligence **TSI** nebo testem **ISA**), případně celkovou úroveň intelektu (**RAVEN**, **Cattell F2A** – oba jsou zaměřeny na neverbální složku inteligence a jejich administrace je nezávislá na konkrétním jazyce)
2. **Hodnocení manažerských předpokladů** (trošku zavádějící je název „Hodnocení manažerských dovedností“) – na trhu jsou **3 základní testy – verbální, numerický a abstraktní**, které jsou zaměřeny na zjištění odpovídajících složek schopností. Výhodou je praktičnost zadávaných úkolů, určitým problémem je absence rozsáhlejších českých norem.
3. **Testy tvořivosti** – jako nejvhodnější se jeví **Torranceho test figurální tvořivosti**, protože jako jediný měří i strukturu tvořivosti. Určitým problémem je poměrně stará standardizace, test navíc vyžaduje poměrně velkou zkušenost toho, kdo jej vyhodnocuje.
4. Jiné specifické testy, kterými je možno zjišťovat zručnost, schopnost soustředit se, osobní tempo aj.

Osobnostní dotazníky

Pomocí těchto dotazníků zjišťujeme

1. Osobnostní strukturu o oblasti dynamiky a temperamentu osobnosti (např. Eysenckovým **dotazníkem EOD** – ten je však již příliš znám; dále **Cattellovým dotazníkem 16PF**, dotazníkem **SPARO** – jeho výhodou jsou dobré české normy aj.; dotazník **NEO**, který zjišťuje tzv. „Big Five“, pětifaktorovou strukturu osobnosti)
2. Způsob chování v rizikových situacích a odolnost vůči zátěži (např. **SPARO**, **Cattell 16 PF**)
3. Převládající chování v interpersonálních vztazích (např. **Learyho test ICL** nebo **FIRO B**)
4. Kognitivní (poznávací) styly (adaptorský styl vůči inovátorskému) – Kirtonův dotazník **KAI**
5. Motivační strukturu (částečně **SPARO**, **Leary**, **Cattell 16 PF**, **Dotazník pracovní motivace**)

Všechny uvedené metody jsou dostupné pouze kvalifikovaným psychologům (distribuci zajišťují firmy Testcentrum Praha a Psychodiagnostika Brno). Na trhu se vyskytují i dotazníky, jejichž použití není vázáno na tuto kvalifikaci.

Jedním z nich je Thomasův test, rozšiřovaný u nás firmou Thomas International. Základní myšlenka (nucený výběr odpovědí na vcelku dobře strukturované otázky) tohoto dotazníku je z metodologického hlediska velmi dobrá. Určitým problémem při jeho využívání je absence vhodných českých

norem, mechanická interpretace výsledků, často se používá jako jediná metoda (to může vést ke zkreslení) a test neříká nic o výkonnosti posuzované osoby.

Z výše uvedených důvodů lze doporučit použití tohoto testu jen s určitou opatrností a spíše k výběru pozitivnímu než negativnímu (tj. neměl by být podkladem k rozhodnutí o vyřazení z výběru, z okruhu perspektivních zaměstnanců apod.)

Dotazník (spíše soubor dotazníků) distribuovaných společností Profiles nabízí diagnostikování nejen celkového profilu, ale i specifických profesí (pracovníků call center, zákaznického servisu, prodejců apod.) Pro hlubší hodnocení efektivity této metody je vhodnější ještě počkat – produkt se na našem trhu objevil teprve před rokem.

Projektivní metody

Jako projektivní metody jsou chápány takové psychodiagnostické metody, kdy vyšetřovaná osoba projektuje sama sebe do nějakého svého výtvaru - většinou do kresby. Vhodné jsou především jako doplněk k osobnostním dotazníkům a nelze doporučit jejich použití jako samostatné metody (stejně údaje mohou být interpretovány několika způsoby – často i protichůdnými).

Nejčastěji používanými projektivními technikami jsou **kresba stromu** a **kresba postavy**, ale známá je i kresba „**čáry života**“ a za projektivní techniku lze považovat i **analýzu rukopisu**.

Těmito technikami zjišťujeme především celkovou dynamičnost osobnosti, její strukturu, chování v interpersonálních vztazích, volní vlastnosti a motivační strukturu.

Mezi projektivní techniky bývá někdy řazen i Lüscherův test volby barev; není to ve skutečnosti projektivní technika, protože se zde zkoumaná osoba do ničeho neprojektuje. Tento test je vynikající pro zjištění aktuálního stavu osobnosti a její motivační struktury – včetně zjištění pracovní motivace.

Projektivní techniky by měl využívat zásadně vyškolený odborník – psycholog.

Assessment centra

Assessment centre je komplexní metodou při níž kandidáti procházejí řadou situací, které se maximálně blíží situacím, do kterých se při výkonu dané profese budou dostávat. Nejvýstižnější stručnou definicí je, že je to „metoda, která využívá situačních testů k tomu, aby umožnila pozorování specifického chování účastníků“³).

Komplexnost této metody není dána jen možností modelování a měnění „situačních testů“, ale i tím, že účastníci procházejí obdobnými situacemi několikrát a jsou hodnoceni současně několika nezávislými pozorovateli.

Při projektování AC je nezbytná spolupráce s odborníky. Ti musí pomoci převést volně definované požadavky na kandidáta do jejich operacionalizovatelné (měřitelné, nějak zjistitelné) podoby, navrhnout způsoby a metody jejich zjišťování a zajistit odborné zaškolení hodnotitelů.

V současné personální praxi se assessment centry rozumí často situace, kdy účastníci řeší (společně či individuálně) nějaký problém, případovou studii, hrají určitou roli a (případně) absolvují nějaké psychodiagnostické vyšetření. Assessment center jako metoda však nabízí mnohem širší možnosti (individuální prezentace, zjišťování faktů - osobně nebo telefonicky, skupinové diskuse nejrozmanitějších druhů a podob) a především se většinou vytrácí vedlejší, ale důležitý produkt této metody, a to je poskytnutí zpětné vazby účastníkům (a s tím související výcvikový náboj, který je zde obsažen vždy a jehož využití je možné s minimálními dalšími náklady).

Využití externích specializovaných firem

³ Zdroj: Thornton III, G. C.: *Assessment Centers in Human Resources Management*, Addison – Wesley Publishing Company, USA, 1995

Externí poradenské firmy jsou při získávání nových zaměstnanců využívány spíše zahraničními podnikatelskými subjekty. Používají vlastně všech uvedených metod a navíc tzv. head - huntingu, přímého oslovení manažerů či odborníků jiných firem.

Mezi výhody, které má využití **seriózních** externích specializovaných firem, je možno uvést to, že obvykle mají dobrou databázi uchazečů a mohou poskytnout vysoce profesionální informace; rovněž poskytují „záruku“ na své služby a mají poměrně velké zkušenosti.

Nevýhodou pak může být:

- ✓ morální aspekty této metody head huntingu, (člověk, který se jednou nechá zlákat head - huntery, to pravděpodobně učiní v případě výhodnější nabídky znovu),
- ✓ externí firma málokdy zná vnitřní podnikovou kulturu. Přitom stejně důležité jako splnění všech odborných, formálních aj. požadavků je i to, nakolik nový člověk „zapadne“ do firemní kultury. Každá firma je dynamický a otevřený systém podobající se systému biologickému a jakákoli nerovnováha jej může buď zcela vyvést z jakéhosi vyváženého stavu, nebo může vyvolat „imunitní reakci“ - s obdobnými důsledky, jaké má imunitní reakce jakéhokoliv organismu.