



KATEDRA  
PSYCHOLOGIE

FILOZOFICKÁ FAKULTA  
UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI



# Psychologie výběru zaměstnanců

Metody výběru

PhDr. Martin Seitl, Ph.D.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**Registrační číslo: CZ.1.07/2.2.00/28.0138**  
**Název projektu: Modularizace manažerského a  
psychologického vzdělávání na Univerzitě Palackého v  
Olomouci cestou inovace a propojení ekonomických a  
psychologických studijních programů**

## Obsah

Úvod do metod výběru

Metody výběru – analýza dokumentů

Metody výběru – znalostní testy

Metody výběru – interview

Metody výběru – reference a další možnosti

## Metody výběru

**Při uvažování o metodách zohledňujeme dva základní rozměry:**

- Rozsah použitelných metod
- Kompetenci metod využívat

**Současně uplatňujeme několik pravidel, z nichž některá byla uvedena již dříve:**

1. Při kombinaci více typů metod vzrůstá pravděpodobnost vhodného výběru
2. Metody vždy vybíráme podle stanovených kritérií, nikdy obráceně.
3. Metody slouží k ověřování přítomnosti hledaných charakteristik.
4. Každá metoda je spolehlivá tak, jak je kompetentní aplikující osoba.

Cíl metod výběru hovoří o **prediktivní validitě zjištění**. Jde o snahu předpovědět chování a kompetence uchazeče v budoucnosti.

Pro organizaci je prioritou vědět, jak se bude uchazeč chovat po nástupu do organizace. Vše tedy směřujeme k predikci dynamického chování uchazeče v otázkách kvalifikace, sociálního kontaktu, motivace apod. z jednotlivých informací a rysů, které nám metody pomáhají ověřovat.

## Personální dokumenty

**Obecně slouží personální dokumenty k základnímu zjištění „tvrdých“ kritérií u uchazečů a podle toho by k nim mělo přistupovat.**

### 1. Životopis

- Pro účely výběrového řízení doporučujeme strukturovaný životopis, alternativou jsou formuláře připravené samotnou organizací.
- Hlavní přínos spočívá v kontrole souladu požadovaných kritérií a deklarovaných znalostí, dovedností, schopností a zkušeností uchazeče.

### 2. Motivační dopis

- Motivační dopis nemívá předepsanou strukturu a tak je jeho zpracování ve velké míře na uchazeči.
- Měl by obsahovat krátké představení, rozvedené stěžejní body z životopisu s ohledem na požadovanou pozici, zdůvodní zájmu o pozici a očekávání od pozice, cíle v profesním životě. Motivační dopis by měl být krátký a tak je nedůležitější věcí vystihnout „to pravé“.

### 3. Výpis z trestního rejstříku

- Kromě výjimečných typů pozic je dnes méně užitečný.

### 4. Doklady o dosaženém vzdělání

- Vhodné jsou ověřené kopie certifikátů, diplomů, Diploma Supplement nebo osvědčení o závěrečné zkoušce.

## Analýza personálních dokumentů

- **Motivační dopis**
- **3 varianty:**
  - A. Vyhodnocení stylistické úrovně. Může provádět jen zkušený hodnotitel, např. na 10 bodové škále.
  - B. Formalizované vyhodnocení, podobné vyhodnocení u životopisu.
  - C. Neprovádí se vyhodnocení v této fázi, ale u uchazečů, kteří projdou do kola individuální administrace je motivační dopis zdrojem pro část přípravy na interview (otázky k motivačnímu dopisu).
- **Video CV**
  - Převod CV do krátké osobní prezentace uchazeče
  - Komprimované formáty video-médií vhodné k umístění na web nebo zaslání el. poštou.
  - Přináší navíc informace o prezentačních schopnostech, komplikuje však vyhodnocení
  - Vhodné spíše jako doplněk ke standardnímu CV
- **Video dotazník**
  - Posiluje výhody video CV a kombinuje je s možností strukturovaného vyhodnocení
  - Ověřuje schopnost uchazeče reagovat v reálnějších podmínkách

## Testy znalostí

- **Testy znalostí mají za cíl ověřit kritéria týkající se kvalifikace a znalostí.**
    - Vhodné jsou testy znalostí zejména u pozic, které vyžadují praxi nebo kombinaci více kvalifikací.
    - Nevýhodou je náročnost jejich přípravy. Pro každou pozici nebo skupinu pozic je nutné vytvořit samostatný test, orientovaný na znalosti týkající se konkrétní pozice. Pravidlem je ptát se na oblasti, jejichž znalost vyplývá z popisů činností pozice a z inzerátu na pozici. Platnost vytvořeného testu je obvykle dosti malá a plně závislá na vývoji v oboru.
    - Pro účely výběru je podstatné udržet obecný přístup a neformulovat otázky spojené se specifickým uplatněním kvalifikace v organizaci.
1. Vyjmenujte tři písemnosti/dokumenty, se kterými je zaměstnavatel povinen seznámit zaměstnance při nástupu do práce.
  2. Jaká je maximální možná délka trvání zkušební doby?
  3. Jaká je maximální možná délka trvání doby určité? Lze ji opakovat u zaměstnance s přestávkami? Pokud ano, jak dlouhé tyto přestávky musí být?

## Interview – role a chyby

**Výběrový pohovor je nejčastější a nejoblíbenější metodou výběrového řízení.**

**Pohovor přináší nezastupitelné informace, ale současně je metodou s nejnižší validitou ze všech pilířů.**

### **Základní pravidla pro interview:**

- Pohovoru jsou přítomni vždy minimálně dva tazatelé.
- Doporučujeme zařadit první pohovor po analýze personálních dokumentů pro uchazeče, které jsme vybrali jako vhodné. První pohovor by měl trvat cca 15 až 25 minut.
- Druhý, obsáhlejší pohovor zařazujeme pro uchazeče, které jsme vybrali na základě metod skupinové administrace. Druhý pohovor by měl trvat cca 60 minut. Často se jedná o poslední realizovanou metodu.
- V rámci přípravy chystáme především strukturu pohovoru a otázky pro pohovor.



## Struktura pohovoru

- **Pro výběrový pohovor doporučujeme strukturovaný nebo polostrukturovaný design.** Volný pohovor je z důvodu vyhodnocování nevhodný.
- **Správný výběrový pohovor je vždy zaznamenáván. Před samotným pohovorem se členové výběrové komise dohodnou, zda si bude zapisovat každý, nebo určí zapisovatele.**
- **Struktura:**
  - a) Úvod pohovoru
    - Zaměřen na navázání kontaktu, společenské formality a uvolnění atmosféry
  - b) Hlavní část pohovoru
    - Klademe předem připravené otázky a případně doplňující otázky podle probíraných témat. Jádro připravených otázek by mělo být věnováno souvislostem s výběrovými kritérii včetně osobnostních charakteristik. Část otázek lze věnovat podrobnější exploraci profesní kariéry uchazeče, kdy čerpáme z životopisu a motivačního dopisu. Zkoumáme konkrétní pracovní náplň předcházející pozice. Věnujeme se motivaci pro výkon pozice, o kterou se uchazeč uchází. **Overujeme, jak by uchazeč obstál na obsazované pozici.**

## Struktura pohovoru 2

### b) Hlavní část pohovoru 2

- Věnujeme se podrobnějšímu popisu pracovní pozice, necháme uchazeče, aby kladl otázky. Důležité je nabídnout informace, které umožní, aby i uchazeč mohl udělat finální rozhodnutí.

### c) Závěrečná část pohovoru

- Podstatné je ukončit pohovor v uvolněném a partnerském duchu. Někdy se během pohovoru narazí na neznalost uchazeče, která je v rozporu s jeho personálními dokumenty. Pokud měl pohovor i tyto momenty, je důležité ke konci uvolnit atmosféru méně formálními tématy.

## Interview - otázky

**Před začátkem pohovoru připravujeme otázky, které budeme pokládat. Otázky by měly vést k tomu, že po většinu času bude mluvit uchazeč.**

### • Uzavřené otázky

- Umožňují odpověď ano/ne. Tyto otázky jsou vhodné k ověření kvalifikačních kritérií nebo údajů z životopisu.

### • Polo-uzavřené otázky

- Umožňují uchazeči volbu, zda odpoví ano/ne nebo odpověď rozvede.

### • Otevřené otázky

- Vyžadují obsírnější odpověď. Otevřené otázky by měly tvořit významný podíl z celkového počtu.

### • Stresující otázky

- Jejich cílem je vyvést uchazeče z míry a sledovat jeho reakci. Použití stresujících otázek je nutné dobře načasovat a použít jen u pohovorů k pozicím, kde má zjištění význam.

### • Modelové otázky

- Dotazují se uchazeče, jak by se zachoval v určité situaci. Otázky by měly mít jednoduché řešení.

### • Projektivní otázky

- Dotazují se uchazeče na oblasti, kde je obtížná přímá otázka. Vhodné jsou tyto otázky u pozic, kde jsou podstatné týmové charakteristiky.

## Interview - otázky

**Příprava otázek zahrnuje analýzu personálních dokumentů, stejně jako dosavadních výsledků uchazeče v předcházejících kolech VŘ.**

**K těmto otázkám zařazujeme obecné otázky, které mají potenciál nám doplnit informace o tom, jak:**

- se uchazeč na pohovor připravil,
- hodnotí sám sebe, svoje vzdělání, kariéru, své úspěchy i neúspěchy,
- je pohotový a komunikativní,
- je zralá jeho osobnost a jaké jsou jeho morálně-volní vlastnosti,
- se bude schopen zařadit do organizační kultury,
- vnímá svoji budoucnost apod.

**Obecné otázky lze zařadit do různých kategorií. Například:**

- Otázky týkající se organizace.
- Otázky týkající se vzdělání.
- Otázky týkající se kariéry.
- Otázky týkající se osobnosti.

## Reference

**Získávání referencí je pilíř, který se obvykle realizuje až v závěru výběrového řízení. Výsledná zjištění nemají u všech uchazečů stejnou hodnotu, proto je nutné k jejich vyhodnocení přistupovat citlivě.**

- Reference by měla být strukturovaná, tedy týkající se otázek, které zajímají výběrovou komisi. V ideálním případě dotazy připravujeme do tabulky/formuláře s hodnotícím systémem (např. Likertova škála u položky „Odborné znalosti“). Formulář pak doplňujeme prostorem pro kvalitativní vyjádření. Čím lépe bude formulář připravený, tím kvalitnější odpovědi obdržíme.
- Reference by měly být vždy zjišťovány se souhlasem uchazeče. Pokud si to uchazeč nepřeje, nezjišťujeme je.
- Uchazečů se ptáme na osoby, které by mohly poskytnou referenci. Větší hodnotu mají ale reference, které od těchto osob získáme my než informace, která nám od stejných osob přinese uchazeč.
- Největším rizikem referencí je a priori kladné/ záporné hodnocení.

## Projekt a situační testy

### Projekt

- Metoda vhodná před závěrečné interview. Uchazeč dostává za úkol vypracovat různé typy úkolů a předložit je ve více či méně specifikované formě. Pro manažerské pozice se používají rozsáhlejší typy projektů, založené na přípravě nového produktu nebo zavedení procesu do organizace. Specialisté mohou dostat více ohraničený úkol, zaměřený na řešení konkrétního případu.
- Vyhodnocuje se obsah předloženého projektu a samotné provedení. Jde o určitou formu testu reálné situace.

### Situační testy

- Jsou vhodné k zařazení do interview. Jde o nastolení situace, která uchazeče nutí volit reakci obsaženou v jeho repertoáru. Pokud pomíneme určitý vliv situace pohovoru, mají situační testy dobrou prediktivní hodnotu.
- I při situačním testu by měla být dodržena etická pravidla a pokud vidíme, že uchazeč není schopen se se situací vypořádat, test ukončíme a vystřídáme odlehčeným rozhovorem.

# Děkuji za pozornost



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ