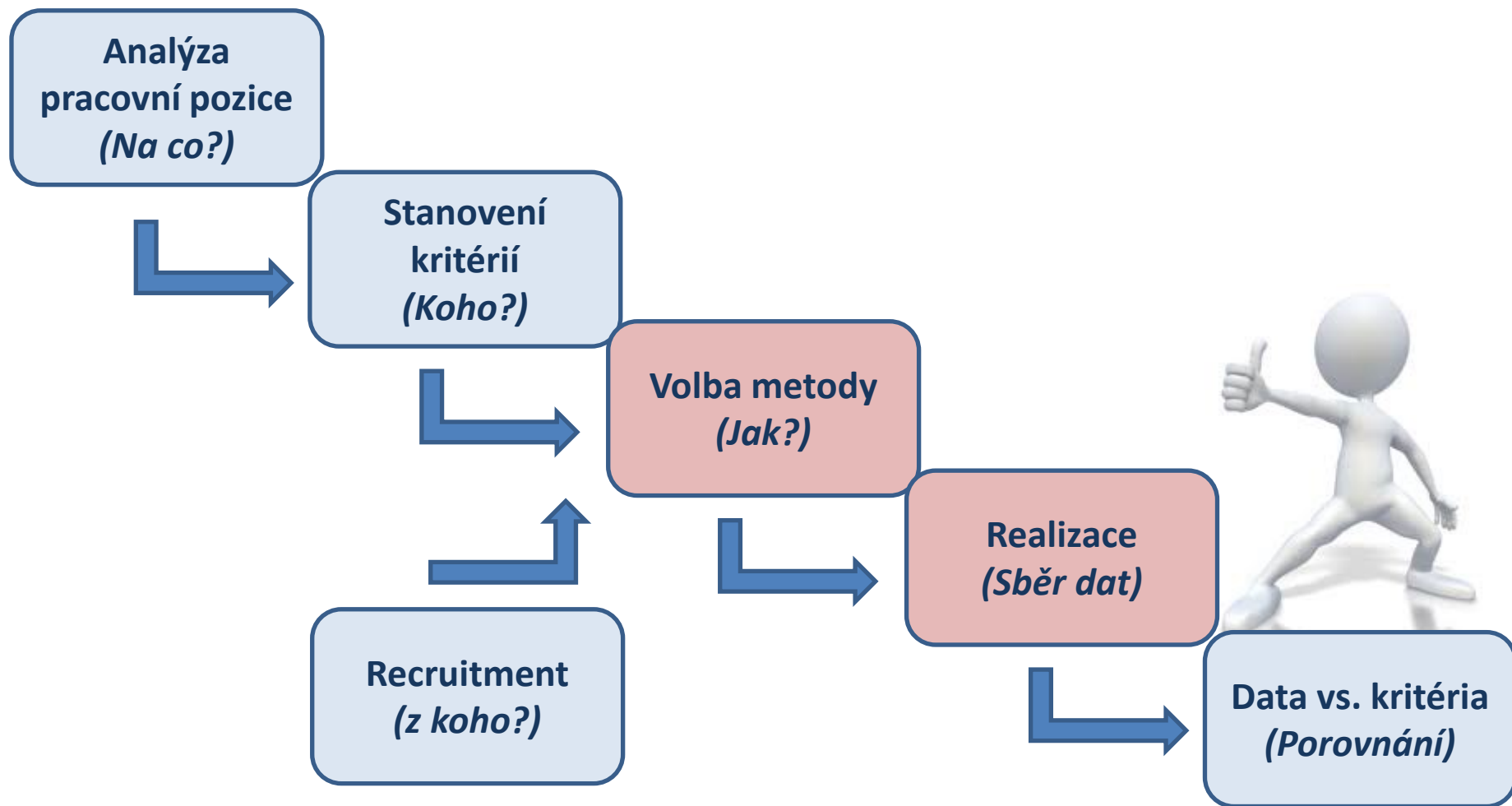


Diagnostické metody pro výběr a hodnocení zaměstnanců

Jakub Procházka

Kontext využití výběrových metod



Analýza pracovní pozice

Cíl: Získat popis...

- pracovních činností typických pro danou pozici,
- kvalifikace, znalostí, schopností, dovedností a dalších charakteristik, které jsou potřeba pro kvalitní práci na dané pozici

Kompeteční přístup:

Kompetence = souhrn znalostí, schopností dovedností a dalších charakteristik, které člověk potřebuje, aby dělal nějakou činnost dobře

Tradiční přístup: Hledám vhodného člověka na specifickou pozici

Alternativní přístup: Hledám člověka s potenciálem a vytvářím mu pozici

- Při nedostatku kvalitních lidí na trhu práce

Tip: Národní soustava povolání (nsp.cz)

Kritéria nejčastěji 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

dřív to zvládal → bude to zvládat zase

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*

Psychodiagnostika a 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

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 training and development work), conscientiousness and personal integrity, structured employment interviews, and (for experienced workers) job knowledge and work sample tests.

On the basis of meta-analytic findings, this article examines

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

Validita

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

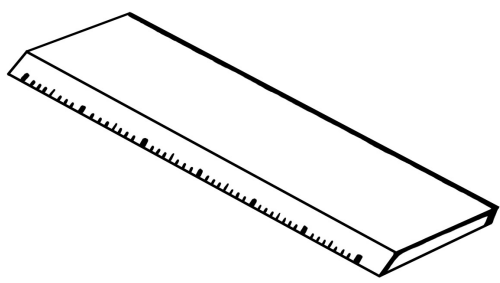
Když budu měřit výšku 1000 lidí opakovaným příkládáním tohoto pravítka:

- 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?

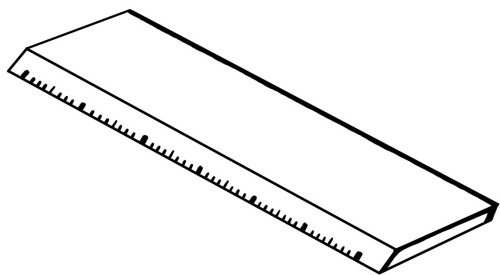
- Když podle měření postavím lidi do řady dle velikosti, potvrdí se výsledek optickým srovnáním?

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



Reliabilita

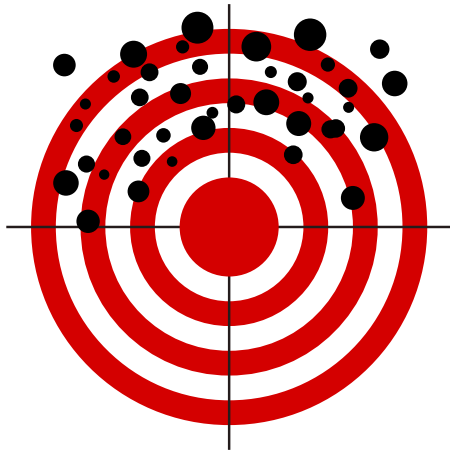
- Reliabilita = spolehlivost
- Jak jsou výsledky poskytnuté měřícím nástrojem konzistentní v podmínkách, kdy by měly být konzistentní.



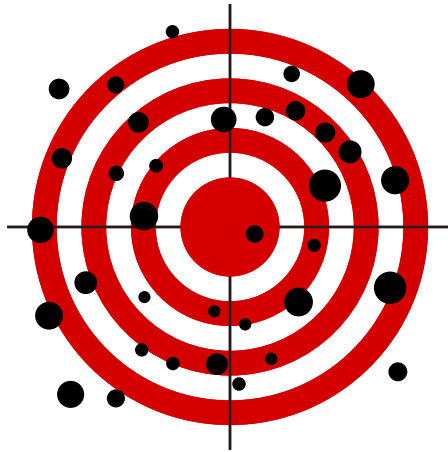
Když budu měřit Karlovu výšku opakovaným příkládáním tohoto pravítka:

- 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?

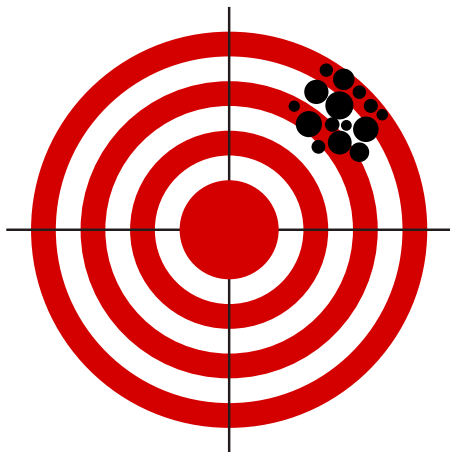
Reliabilita a validita



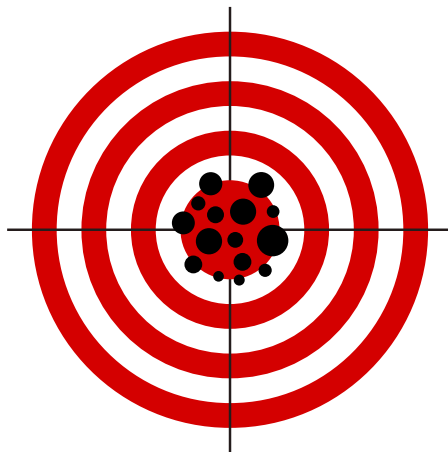
Nereliabilní a
nevalidní



Nereliabilní a
proto nevalidní



Reliabilní ale
nevalidní



Reliabilní a validní

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 training and development work), conscientiousness and personal integrity, structured employment interviews, and (for experienced workers) job knowledge and work sample tests.

On the basis of meta-analytic findings, this article examines

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**	

Behaviorální interview

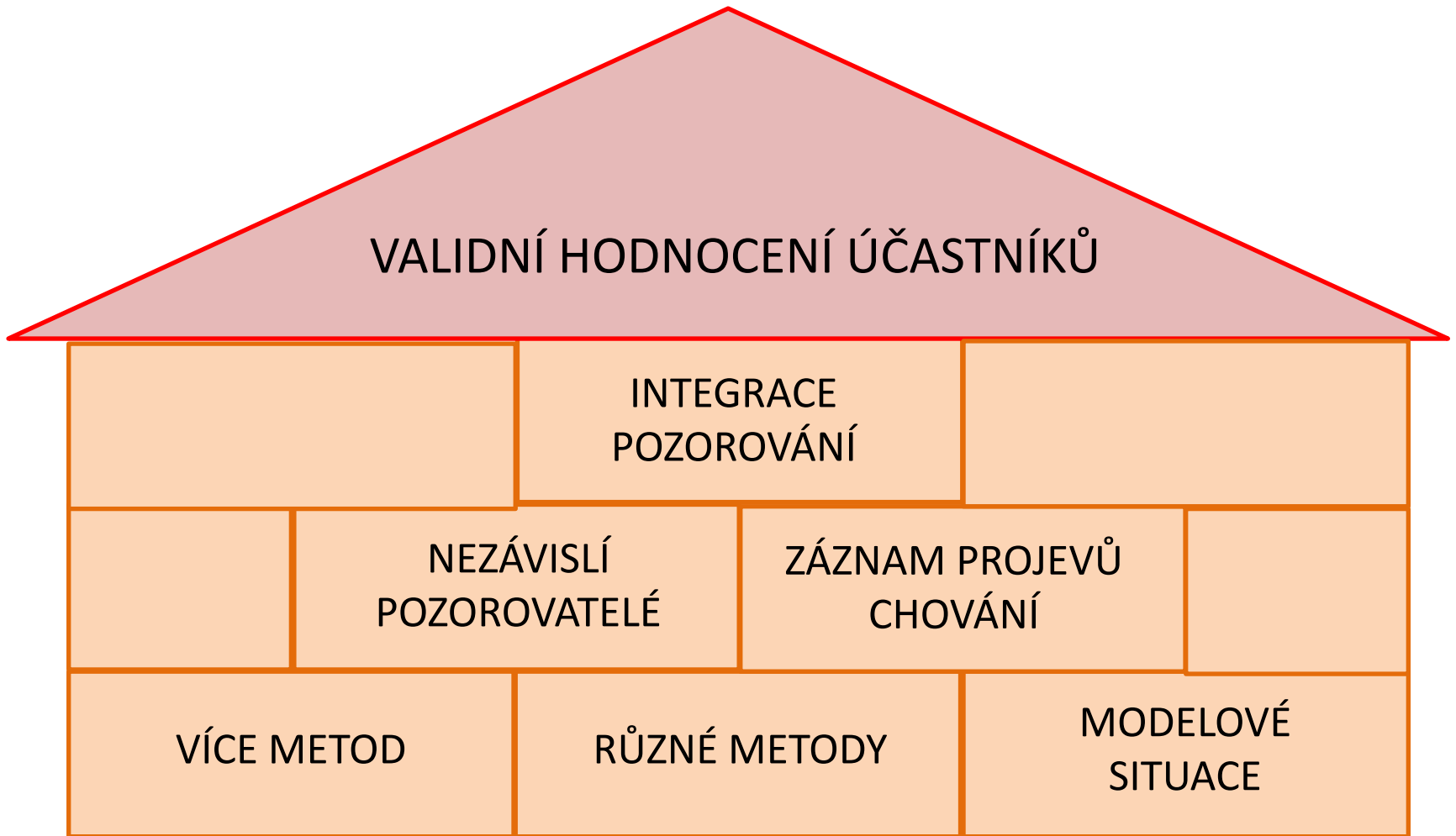
- Nejlepším prediktorem budoucího chování je minulé chování
- Polo-strukturovaný rozhovor zaměřený na předem vybrané kompetence
- Otevřené otázky na minulé chování
- Doptávání se na konkrétní příklady
- Hledání důkazů a protidůkazů

Uvedte prosím příklad...
Co konkrétně jste udělal...
Stalo se, že jste se v podobné situaci zachoval jinak. Jak?

Praktický úkol (work sample test)



Assessment centrum



Modelová situace

Jste majitelem malého obchodu se zbožím pro leváky. Přichází našťvaný zákazník, a chce vrátit peníze za nůžky, protože s nimi nejde stříhat pravou rukou. Koupil si je před třemi měsíci. Nůžky se prodávají zatavené v jednorázovém obalu, který se otevřením zničil.

Jak byste v takové situaci zareagoval?

Pojďme si tuto situaci zahrát. Já budu hrát zákazníka.

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

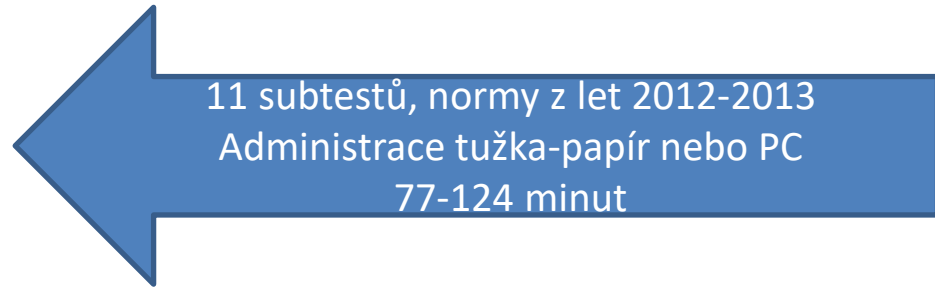
16:15 Porada hodnotitelů

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)

Zkušební doba: Měření pracovního výkonu

- Přímé pozorování výkonu (chování) zaměstnance
 - Manažerem, zaškolenými pozorovateli
- Zpětné posuzování výkonu (chování)
 - Hodnotící škály a check-listy
 - Behaviourally anchored rating scales (BARS)
 - Behaviour observation scales
 - Metoda kritické události
 - Z jednoho „zdroje“ nebo více „zdrojů“ (vícezdrojová zpětná vazba)
- Hodnocení výsledků práce
 - KPIs
 - vyhodnocení plnění pracovních cílů
 - objektivní indikátory výkonu (např. počet provedených úkonů)

Problematické metody

- Slibují nereálné
 - Poznají vhodného kandidáta během 10 minut
 - 100% účinnost
- Jsou v rozporu s dosavadním poznáním
- Prezentují se skrz známe zkratky a mýty
- Argumenty o kvalitě se opírají pouze o reference/zkušenost
- Autoři metody jsou neznámí nebo nemají kvalifikaci
- Chybí validační studie, validační studie je tajná
- Zjevné nedostatky ve validační studii
- Převažují důkazy o nízké kvalitě metody

Results that engage and inspire

The Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI®) assessment is one of the world's most popular personality tools—because it works. Used by more than 88 percent of Fortune 500 companies in 115 countries, and available in 29 languages, it has become the go-to framework for people development globally. With more than 70 years of science-based, research-based insight, the MBTI assessment is a robust tool for self-awareness and improvement.

Home > Online Articles > Under the Hood of the MBTI Online Assessment

Online Articles

Under the Hood of the MBTI Online Assessment

The Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) personality assessment instrument can be beneficial when used for its designed purpose. It's not designed to predict performance—in fact, the theory behind the instrument pre-supposes that someone of any personality type is capable of performing well in any profession.

By Rich Thompson, Ph.D., Divisional Director, Research, CPP, Inc. - August 24, 2016

Contents [hide]

- 1 History
 - 1.1 Format and administration
- 2 Concepts
 - 2.1 Differences from Jung
 - 2.2 Type dynamics and development
 - 2.3 Four dichotomies
 - 2.4 Attitudes: extraversion/introversion
 - 2.5 Functions: sensing/intuition and thinking/feeling
 - 2.5.1 Dominant function
 - 2.6 Lifestyle preferences: judging/perception
- 3 Criticism
 - 3.1 Little evidence for dichotomies
 - 3.2 Little evidence for "dynamic" type stack
 - 3.3 Validity and utility
 - 3.4 Lack of objectivity
 - 3.5 Terminology
 - 3.6 Factor analysis
 - 3.7 Correlates
 - 3.8 Reliability
- 4 Statistics
- 5 Utility
- 6 Correlations with other instruments
 - 6.1 Keirsey temperaments
 - 6.2 Big Five
- 7 In popular culture
- 8 See also
- 9 Notes
- 10 References

Wikipedia: 39% až 76% lidí má odlišnou klasifikaci po 5 týdnech

THE PREDICTIVE VALIDITY OF GRAPHOLOGICAL INFERENCES: A META-ANALYTIC APPROACH

EFRAT NETER and GERSHON BEN-SHAKHAR

The Hebrew University of Jerusalem, Mount Scopus, Jerusalem 9

(Received 12 July 1988)

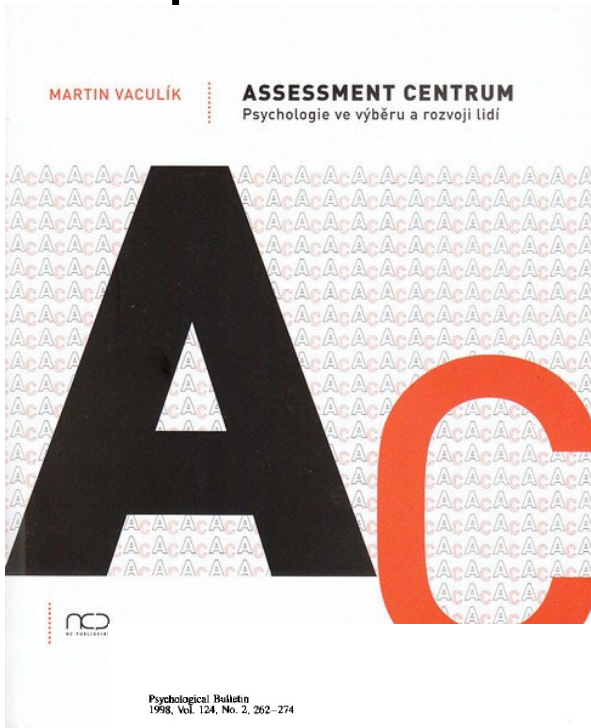
Table 1

*Predictive Validity for Overall Job Performance of Candidates
Combined With a Second Predictor Using (Standardized)*

Personnel measures	Validity (r)
GMA tests ^a	.51
Work sample tests ^b	.54
Integrity tests ^c	.41
Conscientiousness tests ^d	.31
Employment interviews (structured) ^e	.51
Employment interviews (unstructured) ^f	.38
Job knowledge tests ^g	.48
Job tryout procedure ^h	.44
Peer ratings ⁱ	.49
T & E behavioral consistency method ^j	.45
Reference checks ^k	.26
Job experience (years) ^l	.18
Biographical data measures ^m	.35
Assessment centers ⁿ	.37
T & E point method ^o	.11
Years of education ^p	.10
Interests ^q	.10
Graphology ^r	.02
Age ^s	-.01

Summary—The use of graphology as a device for personnel selection is prevalent. This study attempts to examine the validity of graphology in this particular application. A meta-analysis—a method of integrating research findings across studies. Seven studies—the validity of graphology as a personnel selection device were tracked down. A total of 63 graphologists and 51 nongraphologists who evaluated 1223 scripts were included in the data set. The group of non-graphologists served as a control group to establish a base line for the predictive validity that could be obtained on the basis of the script's content without the benefit of any graphological knowledge. Representative correlations between handwritten—based inferences and criteria were calculated for each judge in each study, and correction for sampling error was performed. It was found that correlations between inferences based on content-laden scripts and a general criterion range from 0.136 to 0.206 for all judges (graphologists, psychologists, laymen) and 0.153 – 0.177 for graphologists. In the few cases where neutral scripts were used the validities of the graphologists were near zero. In addition it was found that psychologists (with no knowledge in graphology) outperformed graphologists on all dimensions. The results were discussed, suggesting that the source of the limited validity of handwriting analysis may be the script's content.

Doporučené zdroje



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 training and development pro-

conscientiousness and personal integrity, structured employment interviews, and (for experienced workers) job knowledge and work sample tests.

On the basis of meta-analytic findings, this article examines

Journal of Organizational Behavior
J. Organiz. Behav. **20**, 549–560 (1999)

Further analysis of employment interview validity: a quantitative evaluation of interviewer-related structuring methods

ALLEN I. HUFFCUTT^{1*} AND DAVID J. WOHR²

¹Department of Psychology, Bradley University, Peoria, Illinois 61625, U.S.A.

²Department of Psychology, Texas A&M University, College Station, Texas 77845, U.S.A.

Summary

The purpose of this investigation was to analyze the relationship between four interviewer-related factors and the validity of the employment interview. Using a regression approach to meta-analysis, an analysis of 120 interview studies with a total sample size of 18,158 suggested that: (1) training should be provided to interviewers regardless of whether the interview itself (i.e. the questions and rating scales) is

Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců

Martin Seitl



Děkuji za pozornost...