

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

magisterské prezenční studium
2008-2010

Bc. Veronika Pudilová

**Testy schopností jako nástroj ke zkvalitnění výběru
pracovníků pro manuální profese ve strojírenském
průmyslu**

**Ability Tests as an Instrument for Improvement of Selection of Hand Workers in
Engineering Industry**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2010

Vedoucí práce: PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

P r o h l a š u j i ,

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

.....

Poděkování

Děkuji PhDr. Renatě Kocianové, PhD., za pomoc a cenné rady při zpracování mé diplomové práce.

OBSAH

0	ÚVOD	8
1	ZAJIŠŤOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO ORGANIZACI.....	10
2	ANALÝZA PRÁCE A POPISY PRACOVNÍ ČINNOSTI	12
2.1	METODY ANALÝZY PRÁCE.....	12
2.2	TVORBA POPISŮ PRACOVNÍCH MÍST	15
3	SCHOPNOSTI A PRACOVNÍ VÝKON.....	17
3.1	SCHOPNOSTI JAKO PŘEDPOKLAD PRACOVNÍHO VÝKONU.....	17
3.2	PRACOVNÍ VÝKON A VÝKONNOST.....	18
4	KOMPETENČNÍ MODEL Y.....	20
4.1	TVORBA KOMPETENČNÍCH MODELŮ.....	20
4.2	VYUŽITÍ KOMPETENČNÍCH MODELŮ	24
5	VÝBĚR PRACOVNÍKŮ.....	26
5.1	POSUZOVÁNÍ PRACOVNÍ ZPŮSOBILOSTI.....	26
5.2	METODY VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ.....	27
5.2.1	<i>Metody individuální administrace.....</i>	<i>27</i>
5.2.1.1	Anamnéza osobních dokumentů	28
5.2.1.2	Výběrový rozhovor	29
5.2.1.3	Pozorování.....	32
5.2.1.4	Reference.....	32
5.2.2	<i>Metody skupinové administrace</i>	<i>33</i>
5.2.2.1	Psychodiagnostické testy.....	34
5.2.2.2	Výkonové testy	35
5.2.2.3	Testy inteligence	36
5.2.2.4	Testy speciálních schopností.....	37
5.2.2.5	Testování odborných způsobilostí.....	38
5.2.2.6	Testy osobnosti.....	39
5.2.2.7	Zásady práce s psychodiagnostickými testy.....	40
5.2.2.8	Psychometrické charakteristiky testů	42
5.2.2.9	Použití a interpretace výsledků testů.....	44
5.3	SPECIFIKA VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ PRO MANUÁLNÍ PROFESE	45
5.4	ROZHODNUTÍ O VÝSLEDKU VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ	48
6	VYTVÁŘENÍ METODIKY VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ VE VYBRANÉ STROJÍRENSKÉ SPOLEČNOSTI	51
6.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	51
6.2	SPECIFIKA VÝROBNÍ SPOLEČNOSTI.....	51
6.3	PŮVODNÍ METODIKA VÝBĚRU PRACOVNÍKŮ	52
6.4	CÍLE NOVÉ METODIKY	53
6.5	VÝBĚR PRACOVNÍ POZICE PRO VYTVOŘENÍ METODIKY	54
6.6	ANALÝZA A POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	54
6.7	KOMPETENČNÍ PROFIL OPERÁTORA VE VÝROBĚ.....	56
6.8	SESTAVENÍ BATERIE METOD	59

6.9 ČASOVÝ PLÁN VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ	61
7 TVORBA A NORMALIZACE VÝBĚROVÝCH METOD PRO VYBRANOU STROJÍRENSKOU SPOLEČNOST	63
7.1 BOURDONŮV TEST.....	63
7.1.1 Normalizace testu	63
7.1.2 Administrace testu	65
7.1.3 Vyhodnocení a interpretace testu	66
7.2 TEST MANUÁLNÍ ZRUČNOSTI.....	67
7.2.1 Sestavování testu manuální zručnosti.....	68
7.2.2 Normalizace testu	69
7.2.3 Administrace, vyhodnocení a interpretace testu	71
7.3 POLOSTANDARDIZOVANÝ ROZHOVOR.....	72
7.3.1 Administrace, vyhodnocení a interpretace metody	74
8 VYHODNOCENÍ ÚSPĚŠNOSTI UCHAZEČE PŘI POUŽITÍ NOVÉ VÝBĚROVÉ METODIKY.....	75
9 ZHODNOCENÍ NOVÉ VÝBĚROVÉ METODIKY	77
10 ZÁVĚR	82
SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ.....	85
PŘÍLOHA A.....	88

RESUMÉ:

Diplomová práce se zabývá vytvářením výběrové metodiky pro manuální profese ve strojírenském průmyslu, se zaměřením na testy schopností. Na začátku práce jsou popsány procesy, které probíhají před sestavením baterie výběrových metod. Patří mezi ně analýza pracovního místa a vytváření popisů pracovních míst a kvalifikačních profilů pracovníka. Dále je to proces identifikace požadovaných schopností a sestavení kompetenčního profilu pracovníka. U obou těchto procesů jsou uvedeny obvyklé metody analýzy, popis tvorby výsledných nástrojů a jejich využití. Dále se práce věnuje popisu metod používaných při výběrovém řízení, se zaměřením na psychodiagnostické testy. Jsou zmíněny psychometrické charakteristiky, které je třeba sledovat při tvorbě testů a pravidla používání a vyhodnocování testů. Další část práce popisuje specifika výběru do manuálních profesí. V praktické části je popsáno vytvoření konkrétní výběrové metodiky na pozici operátor ve výrobě. Jsou přiblíženy pracovní podmínky na dané pozici, analyzováno pracovní místo, vytvořen kompetenční profil a sestavena testová baterie. Baterie obsahuje dva testy schopností, které bylo před jejich uvedením do praxe třeba znormalizovat podle vzorku operátorů dané společnosti. Test manuální zručnosti byl zkonstruován na míru podmínkám dané pozice. Třetí část výběrové metodiky doplňuje rozhovor. Na závěr jsou v práci popsány přínosy a omezení nové metodiky, které jsou již nyní zřejmé a uvedeny návrhy na její vylepšení. Nová metodika přispěla po svém zavedení do praxe k časovému a metodologickému zefektivnění výběru a k větší objektivnosti hodnocení výsledků výběrového řízení.

ABSTRACT:

This diploma thesis deals with the creation of a methodology for selection of hand workers in engineering industry, with a focus on ability tests. At the beginning, the processes that take place before assembling of a selection tool are described. It is a job analysis and creation of job descriptions and qualification profiles. Then there is a process of identification of required capabilities and creation of competency profiles. Common methods of analysis and description of tool creation and their use are mentioned for both of these processes. Further, the work deals with the description of methods, which are used during the selection process with emphasis on psychodiagnostic

tests. Relevant psychometric characteristics and rules for the test usage and evaluation are mentioned there. Next section describes specifics of hand workers selection. The practical section describes creating of a specific methodology for selection for the position operator in the production. Working conditions at a given position are approximated, job is analyzed, competency profile created and a selection tool (group of tests) designed. The selection tool consists of two ability tests, which were normalized to a sample of operators prior to being put into practice. Manual dexterity test was accustomed to the conditions of the position. The third part of the selection methodology is a selection interview. Last but not least the diploma thesis describes benefits and limitations of the new methodology, which are already evident, and includes also improvement suggestions. After its introduction into practice the new methodology helped to a better time and methodological efficiency of selection process and to a greater objectivity of selection results evaluation.

0 ÚVOD

Jednou z nejdůležitějších součástí moderních organizací jsou lidské zdroje. Zvláště dnes, kdy jsou úspory a racionalizace ve využívání finančních zdrojů mottem doby, si řada organizací uvědomuje, že pečlivé plánování lidských zdrojů a efektivní proces získávání a výběru pracovníků mohou být jejich klíčem k úspěchu, zdrojem přidané hodnoty oproti ostatním konkurenčním organizacím.

Z těchto se důvodů se řada organizací snaží o zavedení efektivního a uceleného výběrového procesu pracovníků, který by byl podložený objektivními pracovními charakteristikami uchazečů a měřitelnými údaji o jejich pracovní výkonnosti. Při zavádění takového výběrového procesu je ale zapotřebí dodržet množství kroků vyžadujících značné úsilí personalistů i manažerů, aby byla predikce budoucího pracovního výkonu a chování uchazečů co nejpřesnější. Mnoho organizací disponuje v současnosti pouze roztržitým, neefektivním výběrovým procesem, který nepřináší potřebné výsledky. Zatímco koncepce výběrových řízení na tzv. strategické či klíčové pracovní pozice prochází v posledních letech pomalou, ale výraznou proměnou směrem k lepšímu, výběr pracovníků do manuálních profesí zůstává v České republice prozatím velmi zanedbávanou oblastí, a to především z hlediska vytváření ucelených výběrových řízení s důrazem na ověřování skutečných znalostí a potenciálních schopností pracovníků.

V této diplomové práci se snažím o objasnění významu všech důležitých aspektů výběrového procesu pracovníků do organizací, se specifickým zaměřením na výběr pracovníků do manuálních profesí ve strojírenském průmyslu. Mým cílem je přetvořit dosavadní nevyhovující výběrovou metodiku na pozici operátor ve výrobě pro konkrétní strojírenskou výrobní společnost, a to sice na základě popisu pracovního místa, specifikace požadavků na pracovníka a kompetenčního profilu. Budu tedy navrhovat a sestavovat ucelenou baterii metod, která bude obsahovat především testy schopností. Novou metodiku otestuji na vzorku stávajících pracovníků, a následně sestavím normy pro posuzování vhodnosti uchazečů o práci na dané pozici.

Společnost, pro kterou budu novou metodiku výběrového řízení tvořit, si z důvodu ochrany interních údajů nepřeje zveřejnit své jméno. Budu tedy uvádět pouze obecný název „strojírenská společnost“.

V prvních čtyřech kapitolách práce věnuji pozornost východiskům, ze kterých budu následně čerpat při samotné realizaci a přípravě metodiky výběrového řízení. Jedná se o analýzu pracovních míst a následnou tvorbu popisů pracovní činnosti, kvalifikačních profilů a kompetenčních modelů, které by měly sloužit jako podklad pro výběr pracovníků do manuálních profesí. Objasňuji jejich úlohu v oblasti personálních činností, přínos pro výběrová řízení a zabývám se metodami jejich sestavování a použitím v organizační praxi. Ve třetí kapitole se zabývám úlohou schopností pracovníků jako předpokladů k pracovnímu výkonu a významem výkonu při testování pracovních schopností uchazečů pro predikci pracovního výkonu.

V páté kapitole popisuji samotný proces výběru pracovníků včetně posuzování pracovní způsobilosti pro manuální profese. Věnuji značnou pozornost výběrovým technikám, které se používají pro posuzování pracovní způsobilosti uchazečů. Metodám a principům testování uchazečů se zde věnuji velmi intenzivně v souvislosti s cílem diplomové práce. V oblasti manuálních profesí popisuji také určitá specifika vyplývající z povahy práce, která se zohledňují při výběru pracovníků na tyto pozice. Pátá kapitola zahrnuje i popis obvyklých postupů při vyhodnocování výsledků výběrového řízení

V šesté kapitole již prakticky využívám uvedené teoretické poznatky při vytváření metodiky systematického a uceleného výběru zaměstnanců do manuálních pozic. Představuji prostředí konkrétní výrobní společnosti, původní výběrovou metodiku a cíle metodiky nové. Identifikuji specifika pozice operátora ve strojírenské výrobě, a popisuji, jak probíhala analýza a sestavení popisu a specifikace pozice operátora ve výrobě. Dále popisuji proces definice kompetencí potřebných pro výkon této pozice a konstrukci kompetenční matice, která je výchozím bodem pro sestavování metodiky.

Následující část procesu konstrukce výběrové metodiky je mým úkolem, a proto bude popsána nejpodrobněji. Začínám sestavením baterie metod. V kapitole sedmé navazuji popisem procesu výběru, normalizace a příp. i konstrukce jednotlivých metod, se zaměřením na testy schopností. Následně uvádím popis průběhu a výsledky standardizace výběrových metod na vzorku stávajících pracovníků. V osmé kapitole navrhuji proces vyhodnocení výsledku celého výběrového řízení a kritéria posouzení úspěšnosti uchazeče. V deváté kapitole zhodnotím dosavadní přínosy nové metodiky. Zároveň se zmíním o rizicích a omezeních metodiky, která jsou zřejmá již nyní, a uvedu možná vylepšení, která by do budoucna mohla tuto metodiku rozšířit a doplnit.

1 ZAJIŠŤOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO ORGANIZACI

Provádění procesů sloužících k zajišťování lidských zdrojů pro organizaci má za úkol ve vhodnou dobu a ve vhodném počtu získat, vybrat a přivést do organizace vhodné pracovníky, především na základě vyhodnocení jejich kvality, loajálnosti, kvalifikačních předpokladů a možného přínosu pro organizaci. Mezi tyto personální procesy můžeme zařadit analýzu pracovních míst a identifikaci kompetencí pracovníků, personální plánování, získávání, výběr, přijímání a rozmísťování pracovníků. Dnes již existují doporučené metodologické postupy, které slouží jako vodítko pro personalisty při přípravě a realizaci těchto procesů.

Při plánování lidských zdrojů pro organizaci vychází manažeři a personalisté ze strategických plánů organizace, podle kterých odhadují potřebné počty pracovníků pro konkrétní pracoviště. Následný proces získávání a výběru zaměstnanců je tedy realizací personálního plánování, i když v organizační praxi dochází často k operativním změnám v personálních plánech.

Je zapotřebí rozlišovat mezi pojmy získávání - někdy také nábor¹ - a výběr pracovníků, což jsou dvě na sebe navazující personální činnosti. Úlohou získávání pracovníků je vyhledání a získání odborně a profesně vhodných uchazečů o zaměstnání, ze kterých bude poté při výběru zaměstnanců po posouzení vhodnosti dle zadaných kritérií a porovnání s ostatními uchazeči vybrán nejvhodnější kandidát na danou pozici. Výběr bývá označován jako strategická personální činnost, protože ovlivňuje kvalitu pracovníků v organizaci (Kocianová, 2007a, s. 108).

Také Koubek (2001, s. 236) spatřuje smysl výběrového řízení ve výběru nejvhodnějších uchazečů. Jako klíčový problém výběru popisuje samotné posuzování míry vhodnosti každého z uchazečů pro obsazované pracovní místo, jemuž předchází stanovení požadavků obsazovaného pracovního místa na odbornou způsobilost pracovníka; stanovení kritérií pro tuto odbornou způsobilost; stanovení kritérií úspěšnosti práce (kritéria výkonu) na obsazovaném pracovním místě; stanovení faktorů, které použijeme k předvídání úspěšného výkonu práce na obsazovaném pracovním místě

(prediktory úspěšného výkonu); dále stanovení týmových, útvarových a celoorganizačních kritérií žádoucích rysů osobnosti pracovníka; stanovení faktorů a metod, které použijeme k zjišťování a předvídání charakteristik osobnosti požadovaných týmem, útvarem a organizací a v neposlední řadě vyřešení problému získávání objektivních, dostatečně podrobných, věrohodných a účelu přiměřených informací.

Při posuzování vhodnosti uchazeče o práci se posuzují nejčastěji jeho kompetence, odborný i osobnostní potenciál, motivace a očekávání. Před samotným výběrem je tedy třeba stanovit požadavky na pracovníky jak z hlediska odborných, tak i sociálních schopností a dovedností. K tomu jsou dnes nejčastěji využívány popisy pracovní činnosti, specifikace pracovního místa (kvalifikační profily) a kompetenční profily pracovníků. Pokud jsou zpracovány jednotným způsobem pro celou organizaci, mohou tvořit základ pro komplexní náborový proces, který má potenciál výrazně urychlit a zefektivnit výběr pracovníků.

Využití popisů pracovní činnosti a kompetenčních modelů nalezneme ve více personálních činnostech. Kromě hodnocení, odměňování, rozmisťování či povyšování pracovníků se ale používají především při získávání a výběru zaměstnanců. Slouží nám jako vodítko pro volbu způsobu a obsahu inzerce volné pozice, pro sestavení požadovaných kritérií na uchazeče, pro volbu výběrových metod a v neposlední řadě pro porovnání vhodnosti uchazeče.

Posloupnost při zabezpečování pracovních sil pro organizaci je tedy následující: nejprve identifikujeme potřeby získávání pracovníků (personální plánování), dále vybíráme metody, pomocí kterých vytvoříme popis a specifikaci obsazovaného pracovního místa a sestavíme kompetenční profil pracovníka, následně zvolíme metody získávání pracovníků a nakonec provádíme samotný výběr pracovníků.

¹ V dnešní době je pojem získávání pracovníků považován za širší pojem než nábor, kterým se chápe obsazování pozic pouze z vnějších zdrojů (Koubek, 2001, s. 181). Do procesu získávání pracovníků jsou zahrnuti i případní interní uchazeči.

2 ANALÝZA PRÁCE A POPISY PRACOVNÍ ČINNOSTI

Při získávání a výběru pracovníků pro organizaci se personalisté řídí podle personálního plánu. Neméně důležité je, aby tyto procesy měly podklad také v popisech pracovních míst a specifikaci nároků na pracovníky, které se budou vztahovat k obsazovaným pracovním místům. Je tedy nezbytné, aby proběhla analýza pracovních činností. Základní charakteristiky všech pracovních činností by měly být zpracovány ve formě popisu pracovního místa, který zahrnuje nejen obsahovou náplň a podstatné úkoly či vazby na ostatní pracovní místa, ale i základní nároky a požadavky na pracovníky ve formě kvalifikačního profilu neboli specifikace nároků na pracovníky (Bedrnová, Nový, 1998, s. 324-325).

Popis pracovního místa vyjadřuje hlavní prvky povinností a odpovědností držitele pracovního místa nebo hlavní úkoly, které musí plnit. Vyjadřuje účel pracovního místa, definuje podmínky, za jakých pracovník práci vykonává. Součástí popisu pracovní činnosti může být také profil role, popisující úlohu, kterou má jedinec hrát při plnění požadavků své práce. Jde o formulování očekávání a rozhodujících oblastí výsledků nebo povinností - tedy čeho má nositel role dosáhnout a za co je odpovědný. Definice role může také v podobě schopností specifikovat požadavky na chování (Stýblo, 1993, s. 129).

Obecně bývá analýza práce, resp. její produkt - popis práce, považován za jeden z nejvýznamnějších nástrojů řízení. Statické popisy pracovních míst se však nehodí pro všechny typy pracovních míst a organizací (Hroník, 2007a, s. 31). U stabilních organizací mají propracované popisy činností své opodstatnění, u dynamických dravých organizací se bude obsah pracovní náplně měnit i několikrát do roka, proto se zde uplatní spíše obecnější charakteristika náplně práce.

2.1 Metody analýzy práce

Pro zjišťování informací o pracovních místech existuje mnoho možných způsobů - metod. Hlavním kritériem pro výběr vhodné metody je účel, ke kterému ji budeme využívat, dále její efektivnost při získávání informací, míra podrobnosti a odbornosti potřebných informací, časová náročnost metody apod. (Armstrong, 2007, s. 309). Informace o pracovních místech můžeme získávat např. pomocí rozhovorů s pracovníky

a jejich nadřízenými. Cílem je získat co nejdůvěryhodnější informace o daném pracovním místě, proto se informace získané od pracovníků ověřují i u jejich vedoucích.

Rozhovor je metoda, která nám umožňuje jít při zjišťování informací do hloubky, ale je časově náročná. Dále se využívají také dotazníky, obsahující otázky o charakteru vykonávané práce, odpovědnostech atp. U dotazníků je však třeba pilotní ověření, a hodí se proto spíše pro zjišťování informací o větším počtu pracovních míst. U obou těchto metod však platí, že je potřeba se předem s prací na daném pracovním místě seznámit, a rozhovor či dotazník mají poté spíše charakter zjišťování doplňujících či upřesňujících informací, týkajících se např. odpovědností a pravomocí pracovníků. Dotazníková metoda se nehodí pro všechny pracovníky, protože pro někoho je obtížné obsah své práce rozložit na jednotlivé komponenty a popsat je. Informace o pracovním místě můžeme zjišťovat i pomocí kontrolních listů, kde pracovník vybírá ze seznamu činností ty, kterým se věnuje a udává, kolik času z pracovní doby mu zaberou. Další metodou je např. pozorování pracovníků při práci, kde je však zapotřebí zaškolených pozorovatelů a nehodí se pro práci s větším podílem nepozorovatelných duševních úkonů; dále sestavení popisu práce samotným pracovníkem pomocí deníků či záznamníků nebo využití snímku pracovního dne (Armstrong, 2007, s. 304-308; Kocianová, 2007b, s. 19-24).

Metody zjišťování informací o pracovních místech bývají často kombinovány, aby bylo zajištěno větší množství informací z více zdrojů. U popisů pracovní činnosti pro manuální profese můžeme jako vhodné uvést metodu vyškolených pozorovatelů a zapisovatelů pracovních činností, dále výpověď bezprostředního nadřízeného, popř. výpověď nezávislých odborníků vykonávajících stejnou činnost v jiné organizaci nebo dalších technických expertů přímo z dané organizace (např. technolog či procesní inženýr zabývající se časovými snímky dne, pracovními a technologickými postupy na daném pracovišti). Jako doplňující zdroje informací mohou být využity i písemné dokumenty vztahující se k dané pozici, jako např. technologické postupy či informace o kontrole kvality.

Jako metoda analýzy práce v manuálních profesích se používá také funkční analýza, která využívá standardizované popisy činností, odpovědností a požadavků pracovních míst a vychází často z katalogu pracovních míst. Z těchto metod je nejrozšířenější metoda PAQ, což je univerzální dotazníková metoda využívající

kategorizaci pracovních činností podle rozsáhlého soupisu tzv. deskriptorů práce (Kocianová, 2010, s. 49).

Poměrně úspěšnou metodou, jež je také variantou funkční analýzy a je využitelná při analýze pracovních míst ve výrobě, je hierarchická analýza úkolu (HTA). Jedná se o funkční analýzu spolehlivosti výkonu při řešení úkolu, používá se především pro hodnocení spolehlivosti lidského činitele při provádění nejrůznějších úkolových operací, zejména v průmyslu. Začíná určením cílů – tedy výsledků pracovní činnosti, kterých je nutno správným vykonáním úkolu dosáhnout. Úkoly jsou definovány prostřednictvím požadavků (ve formě konkrétního popisu pomocí výstižných sloves), zahrnutých do hierarchie cílů a navazujících subcílů. Dosažení každého cíle nebo subcíle je podmíněno vykonáním určité operace, jejíž splnění a kvalitu definují výkonové normy. Klíčovými znaky operace jsou podmínky spojené s plněním úkolu, které zahrnují podmínky prostředí, jako je např. zvýšená prašnost (Armstrong, 2007, s. 308-309, Skřehot, 2010).

Další metodou analýzy práce, vhodnou i pro manuální a další profese, kde se vyskytuje řada opakujících se úkonů, je assessment funkčního místa, který se snaží integrovat více přístupů. Assessment funkčního místa je velmi podrobným popisem účelu a povinností daného pracovního místa, definuje kritéria hodnocení výkonu, vstupy (podmínky práce) i místo v organizační hierarchii. Assessment funkčního místa definuje profil činností (často určených na základě funkční analýzy) a psychologické nároky práce (Hroník, 2007a, s. 41).

Dříve byl jako nástroj analýzy práce hojně využíván profesiogram, který specifikoval psychologické a fyzické nároky na pracovníky, ten je však vhodný spíše jako podklad pro přípravu kompetenčních modelů, protože klade důraz na psychologické požadavky. Dodnes naopak svoje využití v analýze práce nacházejí katalogy práce. Jednotný katalog práce spojený s platovými třídami existuje v České republice z nařízení vlády č.469/2002. Obsahuje 893 povolání a rozlišuje práci podle oborů výroby, složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Tato struktura povolání je shodná nebo podobná se standardy povolání Evropské unie. Takovéto obecné katalogy práce mohou sloužit jako inspirace pro tvorbu organizačních katalogů práce (Hroník, 2007a, s. 31-32). Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (MPSV) proto vytvořilo na internetu databázi

tzv. typových pozic, které mohou být při přípravě firemních katalogů pozic využitelné². Tyto rozsáhlé a obecné katalogy práce jsou využitelné spíše pro potřeby větších organizací, které s tvorbou popisů pracovních činností začínají od „nuly“, pro moderní výběrová řízení jsou poněkud nepružné.

2.2 Tvorba popisů pracovních míst

Délka i podrobnost popisů pracovní činnosti se může u jednotlivých organizací a pozic lišit, je potřeba vždy racionálně zvážit, k čemu bude popis pracovní činnosti využíván, příp. jak dlouho bude platný. U manuálních pozic může být výčet úkolů i dalších požadavků a kritérií (výstupy, odpovědnosti) nižší.

Pokud shrneme dosavadní poznatky, popis pracovního místa by měl obsahovat náležitosti, jako jsou: název pozice, její umístění v organizační hierarchii (umístění v rámci organizace, název pozice nadřízeného, počet příp. podřízených a názvy jejich pozic), účel pracovního místa, výčet hlavních úkolů, odpovědností, a příp. i výsledků práce, výčet předpisů a norem, pomocí kterých se práce na dané pozici řídí, seznam pracovních pomůcek a prostředků k práci, pracovní podmínky a popř. i rizika práce.

Nedílnou součástí popisu pracovního místa je i specifikace pracovního místa neboli kvalifikační profil pracovníka, stanovující potřebné vzdělání, kvalifikaci, délku praxe, osobnostní rysy, specifické znalosti či dovednosti a fyzické předpoklady, které by měl držitel pracovního místa mít, aby mohl uspokojivě vykonávat svou práci. Specifikace požadavků pracovního místa jsou využívány při získávání a výběru pracovníků (Armstrong, 2007, s. 344). Specifikace pracovního místa může být nahrazena kompetenčním profilem, ale ten musí v tom případě obsahovat i definici odpovědností a rolí na pracovním místě.

Po stanovení požadavků na pracovníka by měly být tyto požadavky analyzovány a rozříděny podle určitých vhodných bodů. Pro tyto účely existuje řada postupů, mezi tradiční patří sedmi- a pětibodový model klasifikace. Pětibodový model je jednodušší a

² Katalog typových pozic MPSV obsahuje podrobný popis jednotlivých pozic, poskytne informace o pracovních činnostech, charakteru a předmětu práce, pracovních prostředcích a podmínkách, zdravotních, osobnostních a kvalifikačních požadavcích. Nechybí zde ani informace o průměrném výdělků v regionálním členění. Odkaz <http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/overvw.act?lh=0>

klade větší důraz na dynamické aspekty uchazečovy kariéry. Dělí požadavky na pracovníka na vliv na ostatní (tělesná stavba, vzhled, mluva), získanou kvalifikaci (vzdělání, zkušenosti), vrozené schopnosti (přirozená rychlost chápání a učení se), motivaci (osobní cíle, důslednost a úspěšnost v jejich dosahování) a emocionální ustrojení (citová stabilita, schopnost překonávat stres a vycházet s lidmi). Tento model může poskytnout rámec požadavků pro výběrový rozhovor. V současnosti se ale stále více používá přístupu založeného na schopnostech (Armstrong, 2007, s. 346). Jedná se o schopnosti chování definované pro určitou roli – zde se již prolínají požadavky na pracovníky s kompetenčními modely.

Popis pracovní činnosti by měl existovat pro každé pracovní místo v organizaci, ideálně ještě před nástupem pracovníka na danou pozici. Každý nastupující pracovník by měl být seznámen se svým popisem práce co nejdříve po nástupu do organizace, často na něj odkazují i pracovní smlouvy uvádějící pouze název pracovního místa. Popisy pracovních míst mohou být standardizované pro pozice, které vykonávají tu samou činnost, pouze např. s uvedením specializace na určitý typ produktu nebo část výroby, kde zaměstnanci pracují.

3 SCHOPNOSTI A PRACOVNÍ VÝKON

Z hlediska cílů výběrového procesu je důležité co nejpřesněji předpovědět předpoklady uchazeče k dané pracovní činnosti a jeho budoucí výkon. Dokonalá predikce je však nedosažitelným cílem, protože pracovní výkon ovlivňují faktory uvnitř i mimo pracoviště, včetně individuálních charakteristik pracovníka. Problematikou pracovního výkonu, výkonnosti a předpokladů k práci se zabývá psychologie práce.

3.1 Schopnosti jako předpoklad pracovního výkonu

Schopnostmi označujeme psychofyzické předpoklady k práci, k výkonu nějaké specifické či obecné činnosti. Jsou to naučené, získané individuální dispozice a potenciální předpoklady pro realizaci určitých aktivit. Tyto předpoklady nemusí být během života jedince vůbec využity, za určitých situací ale bývají realizovány. Záleží to však i na dalších faktorech, kterými jsou kromě vrozené výbavy také motivace, trénovanost či průběh životní dráhy a proces učení se (Mikšík, 2001, s. 116; Nakonečný, 2009, s. 194).

Schopnosti můžeme rozdělit do několika skupin. Jsou to např. schopnosti vnímání (způsob jakým jedinec přijímá a zpracovává informace), psychomotorické schopnosti jedince (rychlost, přesnost reakcí), inteligence (obecné rozumové schopnosti), paměť a tvořivost neboli kreativita (Hroník, 2007a, s. 250).

Dalším důležitým pojmem souvisejícím se schopnostmi člověka vykonávat určité činnosti, jsou dovednosti. Dovednost, která se při častém využívání stává návykem, je realizací a využitím určitých teoretických schopností daného jedince (Mikšík, 2001, s. 119-120). Z toho vyplývá, že v pracovním výkonu jedince se výraznějším způsobem projevují dovednosti a návyky jedince ve smyslu upevněných způsobů činnosti. Při opakovaném vykonávání činnosti se dovednosti automatizují a myšlenkové pochody se uvolňují pro řešení nových nestereotypních situací. Zde teprve přichází na řadu využití schopností - teoretických předpokladů ke zvládnutí nové situace.

Při testování pracovního výkonu uchazečů měříme zpravidla kvalitu (např. chybovost) a kvantitu (např. rychlost) jejich výkonu, kde se projevuje úroveň jejich schopností. Je důležité si při sestavování testů uvědomit, že při testování uchazečů neměříme vždy přímo schopnosti, protože na projevované míře a kvalitě výkonu se

projevují i další faktory (motivační, zkušenostní apod.). U některých pozic, kde je zjištění teoretických předpokladů uchazečů k práci klíčové, je důležité dobře operacionalizovat proměnné, abychom rozlišili míru a kvalitu výkonu ovlivněnou schopnostmi a tu část výkonu ovlivněnou znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi.

3.2 Pracovní výkon a výkonnost

Pracovní výkon označuje určité množství a kvalitu práce dosažené pracovníkem za určitý čas a s určitými náklady. Je to tedy produkt jeho pracovní činnosti, pracovní výsledek. Pracovní výkonnost je schopnost pracovníka dosahovat pracovního výkonu s využitím disponibilních pracovních schopností, které jsou tvořeny komplexem vnitřních psychofyzických dispozic jedince, jako jsou znalosti, zkušenosti, osobní vlastnosti (Nakonečný, 2009, s. 144).

Skutečný pracovní výkon ale nemusí vždy odpovídat potenciálu, tedy teoretické pracovní výkonnosti člověka, protože bývá ovlivněn nepříznivými vnitřními a vnějšími podmínkami. Mezi vnitřní činitele ovlivňující úroveň podaného pracovního výkonu patří centrální schopnosti (vrozené intelektové faktory), lokální schopnosti (vlastnosti smyslových orgánů a motoriky), instrumentální struktury (dovednosti získané učením) a tzv. neintelektové faktory jako je motivace, nálada, únava a jiné přechodné stavy. Vnější determinanty, nepříznivě ovlivňující výkon zahrnují např. nízkou teplotu na pracovišti, zvýšenou hlučnost, nedostatečné osvětlení, špatné sociální vztahy na pracovišti nebo nevyhovující styl řízení. (Nakonečný, 2009, s. 144-5).

Individuální výkon je složen z motivace a schopností jedince a okolních podmínek či možností (Kocianová, 2010, s. 37). Výkon tedy závisí na vnitřních faktorech, jako je aktuální duševní stav, dispozice pro mentální, motorické, nebo psychomotorické výkony, motivace k výkonu a výkonnost kognitivních funkcí, které jsou v dané situaci potřeba, ale i na faktorech vnějších - tedy na povaze úlohy samotné a na okolnostech jejího řešení.

Pracovní výkon je měřitelným faktorem, a proto je možné v rámci výběrového řízení na základě něj porovnávat uchazeče navzájem. Při výběrovém řízení bývá zjišťován pracovní výkon v modelových situacích či testech. Tato simulace má za úkol zjistit výkonnost, kterou bude jedinec schopen dosahovat při plnění dílčích pracovních činností (pohybových, intelektuálních či kombinovaných). Při testování hodnotíme faktory, které

ovlivňují úspěšnost na dané pracovní pozici. Měří se zpravidla přesnost (kvalita), rychlost a maximální výkon.

4 KOMPETENČNÍ MODELY

Kompetence a kompetenční modely dosahují v dnešní době v organizacích velké obliby. S cílem provázat své personální a organizační procesy je zavádí čím dál tím více organizací. Autoři odborných publikací poukazují na to, že v současnosti neexistuje jiný nástroj, než je kompetenční model, který by byl schopen vytvořit jednotný rámec pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, kariérní rozvoj a popřípadě i odměňování pracovníků.

Kompetence můžeme obecně označit jako způsobilosti. Je to trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, které tvoří předpoklady k vykonávání určité pracovní činnosti. Kompetence jsou spíše vyjádřením činnosti (chování) než vlastnosti, a můžeme je pozorovat při běžném pracovním chování. Nejsou to tedy jen dovednosti, ale spíše pozorovatelné způsoby chování, kterými dosahujeme efektivního výkonu. Slouží ke sledování toho, jak se pracovníkům daří v jejich roli (Hroník, 2008, s. 23).

Při zacházení s pojmem kompetence je zapotřebí rozlišovat dva jeho významy, v češtině zaměnitelné, v angličtině však rozlišitelné pomocí dvou pojmů – „competence“ a „competency“. První vyjadřuje kvalifikační předpoklad, určitý minimální standard (např. nutná odborná způsobilost). Pojem „competency“ v sobě skrývá vymezení kompetencí, tak jak je běžně pojímáme - jako způsobilosti či způsoby, pomocí kterých dosahujeme výkonu (Armstrong, 2007, s. 280-282).

4.1 Tvorba kompetenčních modelů

Funkční kompetenční model by měl mít návaznost na tržní strategii organizace (tzv. vertikální integrace) i na jednotlivé personální činnosti (tzv. horizontální integrace). Model kompetencí by měl také spojovat hodnoty organizace s popisy pracovní činnosti, kterých je v organizaci veliké množství. Doporučovaný přístup k vytváření kompetenčních modelů je model strategický, který směřuje od kompetencí firmy ke kompetencím jedince, nikoliv naopak (Hroník, 2007b, s. 68-69). Je třeba se nejprve ptát, jaké kompetence musí mít organizace, aby obstála v konkurenci, podle toho stanovit žádoucí kompetence a podle nich si vybírat pracovníky.

Samotná tvorba kompetenčního modelu by měla začít expertním návrhem organizačních kompetencí. Ten by se měl opírat o dostupné zdroje informací o

organizaci, jako je např. její etický kodex, poselství, vize, pravidla firemní kultury, krátkodobé či víceleté obchodní a strategické cíle – je odrazem tzv. firemního positioningu. Návrh kompetencí by měl být opatřen příklady viditelných projevů kompetencí (Whiddett, Hollyforde, 2007, s. 34). Tento model by měl být předán vedení podniku ke schválení, příp. doplnění – tak dochází k prvnímu zvnitřnění organizace s kompetenčním modelem. Zaměstnanci by s kompetenčním modelem měli být seznámeni na workshopech a měli by mít možnost se k němu vyjádřit, příp. navrhnout změny. Tím se model kompetencí zvnitřňuje napříč celou organizací. Kompetenční model může být podle potřeby průběžně upravován.

Zdroje informací a techniky získávání dat pro identifikaci kompetencí se používají nejčastěji kombinovaně. Jedná se o strukturované rozhovory s držiteli pracovních míst a jejich nadřízenými, pozorování pracovníků při výkonu práce, panelové diskuze s nadřízenými či workshopy s účastí odborníků, manažerů i držitelů pracovních míst. Mezi speciální postupy, vytvořené pro identifikaci kompetencí, patří např. metoda BEI (Behavioral events interview). Tato metoda se snaží identifikovat nejčastější projevy chování pracovníků pomocí dotazování se na jejich chování, způsoby řešení a prožitky při řešení kritických situací z jejich pracovního života. Tato metoda je však časově náročná, klade poměrně velké odborné nároky na tazatele a zjišťuje především kompetence zajišťující nadprůměrný výkon jedinců - používá se tedy především pro identifikaci manažerských kompetencí (Kocianová, 2010, s. 60).

Metoda RGI (Repertory grid interview) naopak spočívá v dotazování se vedoucích pracovníků na jejich podřízené. Manažer má za úkol rozdělit své pracovníky na dobré a slabší a následně porovnávat, v čem jsou si podobní a v čem se liší (posuzuje se především pracovní chování při plnění úkolů, řešení problémových situací apod.). Tazatel identitu posuzovaných pracovníků nezná a pouze se cíleně dotazuje manažera na doplňující či upřesňující otázky k popisu rozdílnosti jejich pracovního chování. Tímto způsobem se vystřídá více kombinací dobrých a slabších pracovníků. Výsledkem je soubor ne/žádoucích projevů chování. Pro dostatečnou objektivitu metody je však zapotřebí výpovědi min. tří nadřízených. Pokud nejsou k dispozici, je metodu nutné doplnit jinými způsoby zjišťování informací o dané pozici, např. pozorování pracovníků při výkonu práce, doplňující rozhovory, dotazníkové metody (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 57).

Po shromáždění informací o požadovaných projevech kompetencí přichází na řadu analýza a klasifikace informací s následným sestavením kompetenčního modelu. Časová náročnost této fáze bývá odlišná především podle specifik projektu. Častou metodou bývá po sestavení kompetenční matice ověření potřebné úrovně kompetence, což se nejčastěji provádí metodou 360° zpětné vazby (kolegové, nadřízení, příp. podřízení hodnotí úroveň pracovního chování daného pracovníka). Tyto poznatky slouží pro zjištění velikost rozdílu mezi skutečným stavem kompetencí u pracovníků na dané pozici a potřebným stavem, který poskytne důležité podklady pro plánování rozvoje kompetencí.

Následně dochází k sestavení stupnice úrovní jednotlivých kompetencí, kde je potřeba velmi jednoznačně jednotlivé úrovně pojmenovat, resp. popsat očekávané chování. Pro tyto účely si některé velké organizace vytvářejí tzv. slovníky generických (neboli univerzálních) kompetencí, kde jsou požadované kompetence včetně jejich úrovní podrobně definovány.

Tabulka 1: Příklad hodnotící stupnice kompetencí

	1	2	3	4	5
Popis úrovně kompetence	Úroveň kompetence je neustále pod požadovanou úrovní.	Úroveň kompetence je občas pod požadovanou úrovní.	Úroveň kompetence odpovídá požadované úrovni.	Úroveň kompetence je soustavně nad požadovanou úrovní.	Úroveň kompetence je výjimečně vysoká. Přesahuje požadavky.

Zdroj: Strojírenská společnost

Kompetenční model by měl obsahovat ty kompetence, které byly na základě šetření vybrány ze souboru všech možných kompetencí a uspořádány do celku podle určitého klíče³. Kompetenční model by měl fungovat napříč celou organizací. Z toho vyplývá, že je žádoucí, aby byl pro celou organizaci co nejvíce podobný, příp. i jednotný. U menších organizací, fungujících v rámci jednoho státu a majících málo typů pracovních pozic

³ Kompetenční modely obsahují obvykle tři základní skupiny kompetencí: kompetence řešení problému, kompetence interpersonální a kompetence sebeřízení (Hroník, 2008, s. 275). Podle jiného dělení obsahují kompetenční modely nejčastěji kompetence sociální, tedy „měkké“. Často ale bývají zařazovány i tzv. tvrdé kompetence, jako jsou kompetence funkční (např. jazyková či IT vybavenost, schopnost číst technickou dokumentaci) a procesní (např. schopnost řešit problémy a dotahovat je do konce). Mezi

(např. call centrum), je jednotný kompetenční model možný. U větších organizací může mít kompetenční model dle Hroníka více variant odvozených od stejného základu s řadou sdílených kompetencí (Hroník, 2007b, s. 71-72). Model kompetencí by měl zohledňovat individualitu organizační jednotky z hlediska tržního zaměření a produktů (služby x výroba, vývoj softwaru x prodej nápojů). Neměl by obsahovat různé sady kompetencí určené pro jednotlivé úrovně pracovníků (management x výrobní pracovníci).

Při sestavování kompetenčních modelů pro manuální profese je třeba držet se obecných zásad pro vytváření kompetenčních modelů, tedy především dodržet jednoznačnost a měřitelnost při volbě a popisu kompetencí, dále dbát na propojenost a návaznost celoorganizačních a profesně specifických kompetencí. Některé zásadní kompetence by se měly shodovat u všech profesí v dané organizaci – např. profesionalita nebo budování důvěry, další mohou být profesně odlišné – např. schopnost vést lidi. Také je vhodné omezit počet kompetencí na co nejmenší rozumnou míru, protože na proces výběru pracovníků do manuálních profesí je často kladen časový tlak, a měl by být proto časově zracionalizovaný. U manuálních profesí bývá kladen menší důraz na určité skupiny kompetencí. Např. sociální kompetence, kromě schopnosti týmové spolupráce, budou upozaděny za kompetencemi funkčními, jako je např. orientace v technické dokumentaci nebo znalost strojírenských výrobních procesů.

Obecná zásada při vytváření kompetenčních modelů zní, že bychom měli využívat jen dobře měřitelné kompetence, tedy například místo zavádějícího komerčního pojmu „tah na branku“ specifikovat skutečné kompetence, které je možné změřit, jako je třeba cílesměrnost a výkonová motivace. Důležité také je omezit celkový počet kompetencí, kterých by mělo být maximálně deset až dvanáct pro jakoukoliv pracovní pozici. Důležitým prvkem všech kompetenčních modelů je míra jejich detailnosti. Pokud je kompetenční model příliš obecný a obsahuje např. pouze sociální kompetence (např. komunikační schopnosti, schopnost reflexe), nebude pro pracovníky zodpovědné za nábor, pro manažery, ale ani pro samotné zaměstnance příliš jasné, jaké požadavky se na

další skupiny kompetencí, které bývají vyčleňovány, patří kompetence manažerské (např. schopnost motivovat ostatní k výkonu) a business kompetence (např. strategické plánování nebo řízení změny).

dané pozici očekávají a co se vlastně u uchazeče o zaměstnání, příp. zaměstnance, hodnotí. Ani přílišná detailnost kompetenčního modelu však celému procesu nesvědčí, hrozí totiž, že bude příliš nepřehledný, časově náročný či dokonce nespolehlivý.

4.2 Využití kompetenčních modelů

Výhody plynoucí ze zavedení funkčního kompetenčního modelu do organizace, hodnocené z pohledu jeho uplatnění při výběrovém řízení, vidí Whiddett a Hollyforde (2003, s. 237) především v zefektivnění výběrového procesu prostřednictvím možnosti vzájemného porovnávání uchazeče a obsazované funkce či pozice. Hroník uvádí přínosy pro celou organizaci, viz tabulka 2.

Tabulka 2: Výhody funkčního kompetenčního modelu z různých hledisek

HR	Manažeři	Organizace	Zaměstnanci
Základní nástroj HRM propojující výběr, hodnocení a rozvoj	Účinný a jednoduchý nástroj řízení výkonnosti (hodnocení)	Návaznost na strategii firmy	Porozumění potřebám firmy
Cílenější komunikace s uchazeči a manažery	Jasný obsah zpětné vazby	Jednota řízení a společný jazyk	Jasně sdělení očekávaného chování
Vyšší profesionality a propojení s businesssem	Zvýšení výkonnosti přirozenou cestou	Benchmarking a organizační rozvoj	Doporučení pro individuální rozvoj

Zdroj: Hroník, 2007a, s. 277

K úskalím používání kompetenčních modelů autoři Whiddett a Hollyforde (2003, s. 225) uvádějí, že v mnoha organizacích selhávají kompetenční modely ve své funkčnosti především díky nejednotnosti koncepce kompetenčního modelu, jeho malé provázanosti s cíli organizace, a dále kvůli tomu, že pracovníci, kteří mají tento model využívat jako personální nástroj (především manažeři), si neuvědomují jeho úlohu, příp. nejsou adekvátně proškoleni k jeho používání.

Podle Hroníka (2007a, s. 276) by měl funkční kompetenční model propojit strategii firmy, jednotlivých organizačních procesů i personálních činností do jednoho celku, měl by být uživatelsky nenáročný (jeho uživatelé by ho měli plně chápat, umět používat a měl by být jednoduchý na používání a administraci), měl by být jednotný napříč společnostmi

(základní kompetence by měly být společné pro všechny pozice), měl by být široce využitelný pro více personálních činností (výběr, hodnocení, rozvoj, odměňování atd.) a měl by být sdílen a spoluvytvářen všemi členy organizace.

Zjišťování kompetencí kandidátů je v mnoha organizacích dnes již základní součástí výběrového procesu. Díky předem definovaným kompetencím, které jsou obvykle sestavené do formy tzv. kompetenčního modelu,⁴ máme k dispozici kritéria pro výběr zaměstnanců. Využíváme je při posuzování potenciálu, který zaměstnanci potřebují k úspěšnému plnění úkolů na dané pracovní pozici. Poskytují uchazečům i personalistům informace o očekávaných výsledcích na dané pozici, jež budou porovnávány se skutečnými výsledky uchazečů při výběrovém řízení. Po případném přijetí do pracovního poměru budou reálné pracovní výsledky zaměstnanců v pravidelných intervalech také hodnoceny a odměňovány. Kompetence tedy jsou jakýmsi jazykem hodnotícího systému organizace, který vyjadřuje očekávaný výkon a způsoby práce, pomocí nichž mohou být tyto výkony dosaženy. Podporují také provázanost pracovního chování s firemní kulturou a hodnotami.

Kompetenční model přináší zaměstnancům přehled pracovních cílů a snazší porozumění očekáváním, která jsou kladena na jejich pracovní výkon. Proces výběru pracovníků i jejich hodnocení se zpřehledňuje a stává objektivnějším díky jednoznačným kritériím výběru. Kompetenční model jako podklad pro personální procesy pomáhá sjednocovat systém hodnocení uchazečů, zodpovědní pracovníci méně chybují při posuzování vhodnosti uchazečů na danou pozici a náborový proces je efektivnější. Kompetenční modely také pomáhají sjednocovat osobní a organizační cíle, čímž lze dosáhnout větší efektivity fungování organizace. Představují proces, který je snadno měřitelný a jednotný pro celou organizaci.

⁴ Při označování specifických souborů kompetencí pro konkrétní pracovníky na jednotlivých pracovních pozicích se používá název kompetenční profil. Pod pojmem kompetenční model rozumíme spíše obecné, např. celofiremní soubory kompetencí.

5 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Při výběru pracovníků mají zaměstnavatelé k dispozici množství metod a technik, které mohou využít k posouzení uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa. Cílem je zjistit pracovní způsobilost uchazeče a porovnat ji se způsobilostí dalších uchazečů o práci.

5.1 Posuzování pracovní způsobilosti

Pracovní způsobilost je jedním ze základních pojmů v psychologii práce. Můžeme ji charakterizovat jako poměr nároků nebo požadavků na straně pracovní činnosti a odpovídajících kapacit či vlastností osobnosti na straně pracovníka. Podle míry souladu tedy může existovat pracovní způsobilost optimální, přiměřená či nízká. Dílčí složky pracovní způsobilosti zahrnují fyzickou, psychickou a odbornou způsobilost a morální a občanskou bezúhonnost (Štikar, Rymeš, Riegl aj., 2003, s. 100). Pro účely výběrového řízení v personalistice jsou tyto dílčí složky mírně upraveny.

Fyzická pracovní způsobilost bývá posuzována lékařem, jedná se o zdravotní stav uchazeče. Zjišťuje se především u fyzicky náročnějších pracovních pozic a profesí, které jsou vystaveny vlivům působícím nepříznivě na zdravotní stav pracovníka.

Psychická pracovní způsobilost bývá posuzována psychologem a zahrnuje např. odolnost proti stresu, komunikativnost apod. Využívá se zde různých diagnostických metod, jako jsou např. analýza životopisných dat uchazeče, laboratorní psychologické vyšetření s použitím speciálních psychodiagnostických metod, pozorování uchazeče v průběhu tohoto vyšetření nebo rozhovor s uchazečem.

Odborná způsobilost bývá posuzována odborníkem v oboru, příp. nadřízeným, a to metodou rozhovoru, pozorování či nejrůznějších testů schopností a dovedností. Posuzuje se praxe, zkušenosti uchazeče a schopnost jejich použití.

Morální a občanská bezúhonnost zahrnuje v klasickém pojetí především respektování zákonů a pravidel společnosti (Štikar, Rymeš, Riegl aj., 2003, s. 100). Proto některé organizace požadují od uchazečů při pohovoru předložení výpisu z trestního rejstříku. V moderním pojetí si pod pojmem morální bezúhonnost můžeme představit snahu firem o zjištění loajálnosti pracovníků. Velký důraz se klade také na

zjištění toho, zda je zaměstnanec schopen a ochoten přijmout kulturu organizace, zapadnout do ní a podílet se na jejím rozšiřování a upevňování.

5.2 Metody výběru pracovníků

Jednotlivé složky pracovní způsobilosti uchazeče diagnostikujeme pomocí adekvátních metod výběru. Nazýváme je také (psycho)diagnostické metody. Podle psychologické definice jsou psychodiagnostické metody takové postupy, které vedou k získání psychologické diagnózy, tedy určitých poznatků o jisté osobě. Psychodiagnostické metody jsou soustavy podnětů (úkolů, situací, otázek), jimiž záměrně vyvoláváme chování, nebo vymezujeme podmínky pro sledování chování (úkony, jednání, slovní odpovědi) zkoumané osoby. Toto chování přesně měříme nebo registrujeme a z něho poté usuzujeme na individuální zvláštnosti a charakteristiky jedince (Svoboda, 1992, s. 5-6).

Mezi metodami používanými pro výběr pracovníků však z hlediska účinnosti (objektivity a validity) existují značné rozdíly. Metody můžeme z tohoto hlediska mezi sebou porovnávat, přičemž výsledky výzkumů se různí. Mezi obecně nejméně přesné metody patří grafologie, jejíž přesnost se blíží přesnosti odhadu, a reference. Nestandardizované výběrové interview je na hranici přijatelnosti, co se týče objektivity, přesnější je např. analýza životopisných dat. Někteří autoři řadí na špičku přesnosti standardizované interview, jiní testy osobnosti nebo testy schopností, další zase assessment centre. I jejich přesnost ale dosahuje maximálně hodnoty 0,65, přičemž hodnota 1 znamená ideální předpověď a 0 je odhad (Armstrong, 2007, s. 363 a 389).

5.2.1 Metody individuální administrace

Z psychodiagnostického hlediska dělíme diagnostické postupy na klinické a testové. Klinické postupy nejsou vázány přísnými pravidly, nemají statistický základ a jsou pružné při využívání. Získáváme z nich kvalitativní data, pomocí kterých si můžeme vytvořit celistvější obraz uchazečovy osobnosti. Jejich reliabilita a validita však bývá nižší. Řadíme mezi ně pozorování, rozhovor, anamnézu a analýzu spontánních produktů (Svoboda, 1992, s. 5-6). V personalistice tyto metody nazýváme metody individuální administrace (Hroník, 2007a, s. 171). Pod pojmem anamnéza zde rozumíme anamnézu

osobních dokumentů uchazeče o práci. Pozorování může být v personalistice i metodou skupinové administrace (např. při assessment centru). Stejně tak rozhovor může být uskutečněn s několika uchazeči najednou, jedná se o tzv. skupinový nebo hromadný rozhovor.

5.2.1.1 Anamnéza osobních dokumentů

Nejprve přijde personalista obvykle do kontaktu s osobními dokumenty uchazeče, které byly získány v rámci tzv. administrativního kola výběru (může to být např. životopis nebo motivační dopis). Je to metoda zaměřená do minulosti, kdy se zjišťují údaje (tvrdá i měkká data) mající významný vztah k poznání osobnosti (Hroník, 2007a, s. 156).

Při výběru pracovníků nás zajímají především údaje, které můžeme vyčíst z předložených dokumentů, jako je volba povolání, změny zaměstnání a jejich příčiny, profesionální růst, motivace k nástupu na novou pozici apod. K těmto údajům můžeme samozřejmě od uchazeče získat při pozdějším interview dotazováním podrobnější komentář nebo vysvětlení. Pouhé přečtení a posouzení životopisu ale není samo o sobě příliš objektivní metodou. Odborníci proto personalistům doporučují postupovat při hodnocení životopisu podle předem stanoveného schématu, které může mít podobu dotazníku, kam si zaznamenáváme odpovědi na jednotlivé otázky k životopisu a zároveň si tam lze již dopředu poznamenat doplňující otázky k pozdějšímu pohovoru (Evangelu, 2010, s. 36-38). Takto posouzený životopis lze poté lépe porovnávat s ostatními.

Mezi hlavní kritéria, která se při posuzování životopisu kontrolují, patří rozsah, přehlednost, stylistická a pravopisná úroveň životopisu, dále přizpůsobení životopisu konkrétní pracovní pozici, výstižnost a konkrétnost údajů, a také podrobnost popisu předchozích pracovních pozic a úkolů a odpovědností uchazeče. Podle těchto kritérií dělí personalista životopisy zpravidla na vyhovující, vyhovující s výhradou a nevyhovující. Uchazeče z první skupiny zveme na pohovor, u druhé skupiny je možno provést např. jakési mezikolo výběru po telefonu, kde zjistíme potřebné chybějící údaje a na jejich základě se rozhodneme, zda uchazeče pozveme k pohovoru či ne.

Při posuzování životopisů pro manuální profese platí tato uvedená kritéria často s výhradou. Mnoho uchazečů o tyto pozice bohužel neumí i přes osvětu ze strany úřadů práce a dostupnost vzorových životopisů na internetu vhodně prezentovat své schopnosti

formou odpovídajícího životopisu. Nejdůležitějšími údaji, kterých si u životopisů pro manuální pozice všímáme, jsou místo bydliště (dobrá dojezdnost bývá u pracovníků s nižší kvalifikací vzhledem k nákladům na dopravu či ubytování v místě pracoviště rozhodující), obor vzdělání a typ ukončení školy (výuční list, maturita apod.), pracovní zkušenosti (zastávaná pozice a její popis, fluktuace a její příčiny, pokud jsou uvedeny). Zájmy a volnočasové aktivity uchazeče jsou pouze doplňujícím údajem, avšak v případě, že pracovníkovi chybí zkušenosti z manuálních pozic, ale doma se zabývá např. kutilstvím, lze u něj usuzovat na manuální zručnost, trpělivost, pečlivost a schopnost zaujetí pro práci. Všechny tyto údaje je však třeba ověřit v pozdějších kolech výběru.

5.2.1.2 Výběrový rozhovor

V praxi výběrového řízení se nejčastěji využívá metoda osobního rozhovoru s uchazečem (interview). Je to jedna z nejnáročnějších metod výběru, a to nejen z časového hlediska, ale tazatel se také musí vyvarovat množství percepčních chyb⁵ a zároveň průběžně zaznamenávat odpovědi a postřehy, aby tento výhradně kvalitativní materiál mohl být později bez přílišného zkreslení zpracován a vyhodnocen. Proto se v praxi někdy využívá více tazatelů (tzv. výběrový panel) anebo série individuálních pohovorů s různými tazateli.

Prvkem důležitým pro úspěšnost výběrového rozhovoru je jeho příprava. Je třeba věnovat pozornost především přípravě otázek, které povedou k indikaci požadovaných dovedností a způsobilostí u kandidáta. Tyto otázky by měly být především otevřené (Vajner, 2007, s. 28). Bez řádné přípravy ztrácí výběrový rozhovor na účinnosti a sklouzává k nezávaznému popovídání si tazatele s uchazečem, přičemž se ztrácí množství informací. Profesionální vedení výběrového pohovoru v sobě dále skrývá stejný přístup ke všem uchazečům bez ohledu na osobní sympatie, nedemonstrování své odborné převahy nad uchazečem, respekt k osobnosti uchazeče, dostatek prostoru pro jeho

⁵ Percepční chyby vznikají v souvislosti s procesem vnímání. Lidské vnímání je selektivní, tzn., že to co vnímáme, je určeno našimi vlastními zkušenostmi, osobností a motivací – pomocí nich si snažíme vysvětlit chování druhého člověka. V určitých situacích a podmínkách se tedy zaměřujeme na nevhodné stimuly a ignorujeme informace, které jsou pro objektivní úsudek opravdu podstatné. Mezi typické percepční chyby patří např. tzv. haló efekt, kdy posuzujeme uchazeče na základě prvního dojmu, efekt sympatie, kdy se necháme svést vzájemnými sympatiemi či antipatiemi, efekt stereotypu, kdy tazatel

vyjádření a spíše naslouchání jeho výpovědím než vlastní promluvy - doporučuje se nechat uchazeče mluvit zhruba 60-80% času (Kocianová, 2007b, s. 52).

Výběrový rozhovor může být standardizovaný, polostandardizovaný nebo nestandardizovaný. Plně standardizovaný rozhovor formou předem připravených (ideálně otevřených) otázek, od kterých není možné se odchýlit a ptát se kupř. na doplňující otázky, se blíží dotazníkovým metodám, proto se doporučuje použít alespoň polostandardizovaný rozhovor v případě, že už byly do výběrového řízení zařazeny testy (Hroník, 2007a, s. 309, 317-318). V polostandardizovaném rozhovoru má tazatel připravené otázky, od jejichž sledu se ale lze odchýlit a přizpůsobit se tak nastalé situaci. Volný rozhovor nemá předem vytyčené oblasti, kterých by se měl dotknout a plyne volně dle situace.

Posouzení uchazeče vzhledem k nárokům práce probíhá při výběrovém rozhovoru na základě popisu pracovního místa, kvalifikačního profilu a specifikace požadavků na pracovníka. V současné době se toto posuzuje nejčastěji pomocí přístupu založeného na schopnostech, kdy se schopnosti ověřují na minulém pracovním chování. Před započítáním výběru jsou specifikovány klíčové charakteristiky a rámec očekávání od pracovníka na daném místě včetně schopností chování (Kocianová, 2007b, s. 54). Během rozhovoru by měl tazatel cíleně zjišťovat pracovní chování uchazeče v minulosti a ověřovat si v něm projevy jeho charakteristik.

Mezi druhy výběrových rozhovorů, které reprezentují přístup založený na schopnostech, patří behaviorální výběrový rozhovor. Je považován za nejúčinnější formu rozhovoru. Testuje, zda uchazeč, který tvrdí, že má jisté charakteristiky, může toto tvrzení doložit příklady z pracovní praxe. Od uchazeče jsou vyžadovány příklady konkrétního chování v situacích, kdy musel řešit nějaký pracovní problém, řešil konflikty s podřízenými apod. Behaviorální rozhovor, který uchazeče směřuje otázkami k podrobnému popisu svého chování, umí do jisté míry eliminovat tzv. profesionální uchazeče, kteří se umí dobře prezentovat (Hroník, 2007a, s. 313-5). Vychází

hodnotí uchazeče v rámci myšlenkových stereotypů – např. to je typický muž, absolvent apod. nebo častý efekt mírnosti při posuzování uchazečů (Anderson, Shackleton, 1993, s. 208).

z předpokladu, že budoucí pracovní výkon lze spolehlivěji předpovědět na základě minulého chování.

Dalším typem rozhovoru, založeným na dokazování schopnosti použít určitý žádoucí způsob chování, je výběrový rozhovor podle kompetencí. Rozhovor mívá většinou strukturovanou formu a tazatel se snaží u uchazeče zjistit přítomnost projevů předem definovaných kompetencí. Pohovor tedy vychází z kompetenčního profilu, který je doplněn o příklady projevů chování, které je pro úspěšný výkon žádoucí. Uchazeč popisuje určitou situaci v minulosti, důležitý je výběr této situace tak, aby obsahovala požadované chování vzhledem k měřené kompetenci. Uchazeče se ptáme na jeho konkrétní úlohu a osobní přínos. Tento rozhovor klade velký důraz na schopnosti tazatele, jako je znalost projevů kompetencí, aktivní naslouchání, schopnost dotazování apod., ale i na uchazeče - schopnost vzpomenout si na minulé chování a analyzovat ho (Kocianová, 2010, s. 110–111).

Pomocí rozhovoru se kromě charakteristik požadovaných pro výkon konkrétní pozice snažíme zjistit důvěryhodnost uchazeče, jeho zaujetí pro práci (zda ho jeho minulé práce profesně uspokojovala a motivaci pro budoucí zaměstnání), schopnost učit se novému a přizpůsobovat se novým situacím. Z dalších charakteristik můžeme při výběrovém pohovoru pozorovat např. bezprostřední projev uchazeče, získat představu o jeho reakcích na netypické situace (např. na stres a tlak) a poznat jeho vyjadřovací schopnosti (Stýblo, 1993, s. 65). Významná je také možnost pozorovat neverbální projevy uchazeče.

Bedrnová a Nový (1998, s. 134) uvádějí tento seznam oblastí, kterých by se měl výběrový rozhovor dotknout: popis předcházejícího zaměstnání uchazeče, důvody současné změny zaměstnání, poznání postojů pracovníka a dalších jeho sociálně – psychologických charakteristik z hlediska vhodnosti zařazení do konkrétní pracovní skupiny, úroveň sebehodnocení na základě identifikace vlastních předností a nedostatků a úspěchů či neúspěchů, představy o budoucí práci a jejích výhodách a úskalích a předpoklady a zájem o odborný růst.

Rozhovor při výběru pracovníků do manuálních profesí je specifický v tom ohledu, že bývá kratší než při výběru na pozice specialistů, trvá obvykle do 30 minut. U pohovoru bývá přítomen liniový manažer a personalista, mistr a personalista, nebo pouze

personalista. Metody rozhovoru založené na pracovních schopnostech bývají u takovýchto výběrových řízení využívány méně často, příp. v limitovaném rozsahu.

Obecně se autoři shodují, že rozhovor je nenahraditelnou součástí výběrového řízení, neboť při něm máme jedinečnou možnost pozorovat uchazečovy vyjadřovací schopnosti, jeho schopnost porozumění dané situaci a můžeme získat i cenné informace o jeho postojích a přáních.

5.2.1.3 Pozorování

Pozorování může být využito jako samostatná metoda nebo jako součást dalších metod výběru. Obecně spočívá v záměrném a plánovitém vnímání, které je cílevědomě zaměřeno k dosažení určitého cíle. Rozlišujeme však dva druhy pozorování – pozorování volní neboli orientační, kdy nemáme předem připravený plán toho, co máme pozorovat a jaká hlediska sledovat, pouze nějaký jev zaujme naši pozornost a my začneme danou situaci vnímat pozorněji. Pozorování zaměřené neboli systematické je potom pozorováním s přesně stanoveným schématem, kdy sledujeme pouze údaje důležité pro náš záměr (Svoboda, 1993, s. 17-18).

Do profesionálního výběrového řízení můžeme zařadit pozorování uchazečů při vykonávání testu zručnosti, při řešení situací v assessment centru apod. Zde se snažíme, aby pozorování bylo předem stanoveným způsobem zaměřené a aby byly zabezpečeny podmínky co největší objektivity. Pozorování se uplatňuje i v jiných výběrových metodách v dalších kolech výběrového řízení. Zde se můžeme zaměřit na uchazeče jak ve strukturované (záměrně navozené) nebo nestrukturované situaci. Pozorujeme, jak řeší jednotlivé úkoly, jedná s druhými lidmi, jak se chová, projevuje a reaguje. U výběru pro manuální pozice můžeme uchazeče pozorovat nejčastěji při výběrovém rozhovoru nebo při plnění testu schopností.

5.2.1.4 Reference

Reference je další specifickou metodou, kterou můžeme při individuálním posuzování uchazečů o práci použít. Je to metoda založená na analýze minulého chování s předpokladem, že toto chování se projeví i v budoucím zaměstnání. Je však důležité používat ji jen jako doplňkovou metodu výběru v kombinaci s dalšími metodami a také pokud možno získat dostatečně podrobné a strukturované reference alespoň ze dvou

zdrojů pro možnost vzájemného porovnání. Pokud si tyto reference výrazně odporují a my nemáme možnost si jejich detaily ověřit např. telefonicky u osob, které je vystavovaly, nemají pro nás potřebnou vypovídací hodnotu. V běžné organizační praxi je důležité dodržovat v souvislosti se získáváním referencí určité etické aspekty. Důležité je získávat reference pouze od osob, které nám uchazeč sám uvedl, popř. s uchazečovým adresným souhlasem (Hroník, 2007a, s. 114, 319, 326).

Reference uchazečů o manuální pozice se běžně nezjišťují. V dnešní době se však setkáváme s automatickým vystavováním pracovních posudků⁶ pro manuální pracovníky především při jejich hromadném propouštění, kdy se zaměstnavatel tímto způsobem snaží zvýšit jejich šance při hledání dalšího zaměstnání. Objektivita takovýchto referencí je však ze zřejmých důvodů diskutabilní.

5.2.2 Metody skupinové administrace

Mezi metody skupinové administrace - tedy metody, které lze administrovat hromadně - řadíme především testování odborných způsobilostí (tzv. hard skills), psychodiagnostické metody (testují měkké dovednosti - soft skills) a dále i metodu assessment centre. Hodnotící panel neboli assessment centre je kombinací několika výběrových technik (testy, modelové situace, rozhovory), které byly vybrány tak, aby umožnily posoudit přesně ty charakteristiky, které potřebujeme. Assessment centre je organizováno nejčastěji v rámci jednoho až dvou dní pro více uchazečů najednou a účastní se ho více hodnotitelů (Kyrianová, 2006, s. 15). Je to tedy metoda náročná jak na organizaci, tak na čas a finance. Při výběru do manuálních profesí se zpravidla nevyužívá, výjimkou bývá občasné využití ve formě tzv. development centre při hodnocení a plánování profesního růstu zaměstnanců.

Metody skupinové administrace používáme především pro výběr do těch pozic, kde převyšuje poptávka nad nabídkou pracovních míst, jak upozorňuje Hroník (2007a, s. 171). Někdy však i přes malý počet uchazečů máme zájem diagnostikovat každého z

⁶ V praxi se můžeme setkat s rozlišením pojmů pracovní posudek a reference. Pracovní posudek, jehož definici a zákonné ukotvení zavádí Zákoník práce, je vystavován výhradně na žádost zaměstnance. Zaměstnavatel má zákonnou lhůtu, během které musí zaměstnanci posudek vystavit a zaměstnanec má poté právo dožadovat se u soudu příp. opravy posudku, pokud s ním nesouhlasí. Reference si naopak získává sám zaměstnavatel na základě souhlasu uchazeče (Hroník, 2007a, s. 326).

nich, abychom měli k dispozici měřitelné charakteristiky uchazeče, které je možné využít i později při plánování rozvoje pracovníků jako podkladový vstupní materiál.

5.2.2.1 Psychodiagnostické testy

Dělení psychodiagnostických metod není v literatuře jednoznačné. Mezi psychodiagnostické metody můžeme zařadit kromě rozličných testů i rozhovor či pozorování. Nejedná se tedy jen o čistě testové metody, i když ty jsou významnou součástí psychodiagnostiky.

Testové metody představují z psychologického hlediska standardizovaný způsob vyšetření, při kterém dodržujeme určitá pravidla, užíváme jednotných pomůcek a jednotným způsobem vyhodnocujeme získané informace (mohou to být odpovědi, výkony, výtvary diagnostikované osoby). Test sám o sobě nemá jednotnou definici - je to v podstatě experiment, neboť vyvolává chování vyšetřované osoby v kontrolovaných podmínkách (Svoboda, 1992, s. 35). Armstrong uvádí definici dle Smithe a Robertsona, kteří říkají, že test je „pečlivě zvolená, systematická a standardizovaná procedura pro vypracování vzorku odpovědí od uchazečů, kterou lze použít k posouzení jedné nebo více jejich psychologických charakteristik v porovnání s psychologickými charakteristikami reprezentativního vzorku nějaké odpovídající populace“ (Armstrong, 2007, s. 387).

Klasifikace testů dle členění Mojžíra Svobody je následující:

A. Výkonové testy

1. testy inteligence

2. testy speciálních schopností a jednotlivých psychických funkcí

(např. testy paměti, zkoušky kreativity, zkoušky parciálních a kombinovaných schopností, testy technických schopností, zkoušky verbálních a matematických schopností, testy uměleckých schopností, testy organicity)

3. testy vědomostí

B. Testy osobnosti

1. *projektivní testy osobnosti*

2. *objektivní testy osobnosti*

3. *dotazníky*

4. *posuzovací stupnice*

(1992, s. 15)

Názory na používání psychologických testů při výběrovém řízení se různí – někteří autoři oceňují jejich vysokou validitu a spolehlivost získaných informací, jiní zase argumentují, že validita strukturovaného rozhovoru může být vyšší než validita testu⁷. Názory odborníků i samotných uživatelů testů – tedy personalistů – na jejich použití se rozcházejí zejména z toho důvodu, že testy mají ve skutečnosti mnoho výhod, ale zároveň i nevýhod.

Mezi výhody testových metod oproti jiným můžeme zařadit především objektivitu a propracovanost metody, porovnatelnost výsledků uchazeče s výsledky rozličných skupin lidí, dobrou měřitelnost výsledků, časovou úsporu pro obě strany (při vyplňování i při vyhodnocování), mnohoznačnost výpovědi (testy mohou zkoumat jak chování, tak inteligenci a výkonnost, a tak dávají mnohoznačný obraz o člověku) a možnost zjistit aktuální úroveň dovedností a předpokladů testovaného. Mezi nevýhody řadíme neosobnost a nemožnost zachycení individuálního rozpoložení testovaného (např. při momentální fyzické či psychické indispozici uchazeče), zkreslení reality navozením umělé situace (testování samo může působit jako velký stresor), neinformovanost o stupni rozvinutí zjištěných předpokladů u uchazeče a schopnosti jejich použití v praxi a v neposlední řadě i časovou náročnost při vytváření (Stýblo, 1993, s. 76, Evangelu, 2010, s. 42).

5.2.2.2 Výkonové testy

Výkonové testy neboli testy schopností se používají k hodnocení existujících i potencionálních schopností jedince a předpokladů jejich rozvoje. Patří mezi nejvíce propracované diagnostické metody v psychologii. Jsou zaměřeny především na výkon

⁷ Mezi známé české kritiky testových metod patří prof. J. Koubek, naopak zastáncem testování je např. M. Armstrong.

vyšetřované osoby, na její úspěch či neúspěch. Výkon v tomto pojetí může mít povahu percepčního, motorického nebo myšlenkového úkonu. Výsledky jsou dobře měřitelné a porovnatelné. Dosažené skóry lze porovnávat v kategoriích lepší – horší, protože jde o správné či nesprávné odpovědi. Nelze tedy dopadnout lépe, než odpovídá skutečnosti, ale lze dopadnout hůře vlivem stresu nebo dalších nepříznivých faktorů (Svoboda, 1992, s. 35; Hroník, 2007a, s. 186).

Mezi výkonové testy řadíme testy obecných schopností, tedy inteligenční testy a dále testy speciálních schopností, které odpovídají užšímu okruhu požadavků dané činnosti (testy paměti, technických schopností, mechanických a motorických schopností, manuální zručnosti, vloh, prostorové orientace, psychomotorického tempa, pozornosti apod.). Speciální kategorií výkonnostních testů jsou testy vědomostí, které jsou zaměřeny pouze na zjišťování tvrdých dovedností, a neobsahují psychologický aspekt.

5.2.2.3 Testy inteligence

Testy inteligence jsou standardizované metody vyšetření rozumových schopností a současné mentální úrovně jedince. Jednotná definice inteligence neexistuje, jedná se o všeobecné rozumové schopnosti jedince. Současné pojetí inteligence se přiklání k tomu, že inteligence je složená z více jednodušších schopností. E.L.Thorndike již roku 1903 rozlišil tři základní druhy inteligence na abstraktní (projevuje se při verbálních a symbolických operacích), mechanickou (schopnost operování s předměty) a sociální (schopnost komunikovat s lidmi).

Testy inteligence jsou označovány za velmi spolehlivé a osvědčené. Kvantitativní hodnocení se provádí na základě příslušných norem a kvalitativní na základě pozorování vyšetřovaného během testování. Nejpoužívanějším vyjádřením úrovně inteligence je tzv. inteligenční kvocient (IQ). Vyjadřuje vztah mezi dosaženým výkonem v úlohách odpovídajících určitému vývojovému stupni (tzv. mentální věk) a mezi chronologickým věkem. Testy inteligence, kterých je velká řada, dělíme na jednodimenzionální, které měří jednu schopnost nebo složku inteligence a komplexní testy, které měří více komponent (Svoboda, 1992, s. 36-8).

Pro personální praxi je významné vědět, co chceme zkoumat. Je samozřejmostí, že zvláštní požadavky na složky inteligence je třeba definovat v závislosti na druhu povolání či profese. Mezi testy inteligence, které nejsou závislé na vzdělání či kulturním

prostředí a hodí se pro testování na všechny typy pracovních pozic, patří tzv. Ravenovy progresivní matice. Ty umožňují rychle získat orientační údaj o inteligenci zkoumané osoby, přičemž je zapojeno a zkoumáno její vnímání, pozornost a myšlení.

5.2.2.4 Testy speciálních schopností

Armstrong uvádí rozdělení testů schopností na testy potenciálních a získaných schopností. Testy potenciálních schopností mají za úkol předpovídat potenciál jedince k výkonu určité práce, jako jsou administrativní, verbální, prostorové, numerické, percepční, paměťové, psychomotorické, umělecké či mechanické schopnosti a zručnost. Testy získaných schopností měří schopnosti a dovednosti, které již člověk získal vzděláním nebo praxí. Mezi typické testy získaných schopností patří např. test psaní na stroji (Armstrong, 2007, s. 391). Také Svoboda dělí odborné testy na testy vědomostí v užším slova smyslu (zjišťující znalosti faktů) a testy schopností aplikovat vědomosti (1992, s. 110).

Testy speciálních (potenciálních) schopností by měly být řádně prověřeny. Obvykle se vychází z analýzy pracovního místa a dovedností a stanoví se kvality požadované pro jeho výkon. Testy můžeme získat od specializovaných společností nebo si je sami navrhnout. V tom případě je však nezbytné test prověřit na vzorku stávajících pracovníků na daném pracovním místě a porovnat jejich výsledky s výsledky pravidelného hodnocení těchto pracovníků. Pokud je korelace mezi testy a kritérii dostatečná, mohou se testy předložit uchazečům o zaměstnání. Pro účely dalšího prověření testů se obvykle provádí následné zkoumání pracovního výkonu uchazečů, kteří byli na základě testu vybráni. Normování testu je tedy zdlohouvou záležitostí, ale bez ní je jeho přínos těžko měřitelně odůvodnitelný (Armstrong, 2007, s. 391).

Mezi testy, které se hodí a v praxi i využívají pro výběr manuálních pracovníků, patří např. Bourdonův test. Zaměřuje se na úmyslně koncentrovanou pozornost, přesnost vnímání a psychomotorické tempo. Zároveň jím lze zjišťovat některé osobnostní pracovní charakteristiky a průběh výkonu v čase. Test je vhodný při výběru uchazečů na funkce, jejichž úspěšné zvládnutí předpokládá malou chybovost a eventuálně vyšší tempo práce s méně variabilními podněty, což splňuje charakteristiky pozice výrobního operátora (Hroník, 2007a, s. 188). Test dokáže určit pracovní vlastnosti testovaného z průběhu pracovní křivky (psychomotorické tempo) a všimá si změn výkonnosti,

schopnosti učení se stereotypům a unavitelnosti. Výsledky testu umožňují sledovat i vztah mezi kvalitou a rychlostí práce (Senka a kol., 1992, s. 4–5).

5.2.2.5 Testování odborných způsobilostí

Pokud chceme u uchazečů testovat jejich odborné znalosti či dovednosti, můžeme to provést buď pomocí testů vědomostí, nebo pomocí praktické zkoušky. U výběru technických specialistů nebo administrativních pracovníků je pro personalisty vcelku jednoduché sestavit vědomostní test (test získaných schopností) zaměřený na odborné znalosti z oblasti, kam se uchazeč hlásí. Tento test může mít papírovou nebo elektronickou formu. V ideálním případě by měl personalista konzultovat jeho obsah s příslušným firemním odborníkem na danou oblast a ověřit úroveň jeho složitosti na vzorku stávajících pracovníků. Tak navíc získá představu o průměrné odborné úrovni v organizaci, kterou bude porovnávat s výsledky uchazečů. Ideální je, aby každý uchazeč pro snazší porovnatelnost dostal stejný test, případně náhodně vybrané otázky z předem určené sady (v případě elektronického testování). Testy se mohou týkat také ověření znalosti cizího jazyka. Tyto testy sestavují většinou jazykoví lektoři.

Provádění praktických zkoušek odborných či manuálních dovedností při výběru výrobních pracovníků je v České republice zatím výjimkou, stejně tak jako ucelenější odborně pojatá výběrová řízení složená z více diagnostických metod. Zavádějí je postupně spíše velké nadnárodní společnosti, především automobilové – např. Hyundai nebo Toyota, které kladou důraz na určité předpoklady pracovníků, jako je názorné myšlení, schopnost soustředění, manuální zručnost apod. Motivací k ověřování odborných a manuálních dovedností je předpoklad, že budou využity v reálném pracovním procesu.

Dnešním významným trendem v oblasti ověřování odborných znalostí a dovedností je přechod od testování tzv. tvrdých dovedností k ověřování předpokladů pro osvojení potřebných znalostí a dovedností. Důvodem je stále rychlejší zastarávání informací v dnešní společnosti. Odborné testy znalostí se tedy spíše přesouvají do oblasti testů výkonových – místo ověřování, zda účetní zná současné daňové sazby, se budeme soustředit na její obecné numerické schopnosti, nutné k práci v oblasti účetnictví. Taktéž místo praktické zkoušky, zda umí manuální pracovník obsluhovat určitý typ stroje, se soustředíme spíše na jeho obecné manuální předpoklady (Hroník, 2007a, s. 174-5).

5.2.2.6 Testy osobnosti

Testy osobnosti mají za cíl posoudit osobnost uchazečů tak, aby bylo možné předpovědět jejich chování v nějaké roli. Existuje mnoho nejrůznějších teorií osobnosti a z nich vycházejících typů testů osobnosti. Moderní testy osobnosti vycházejí z těch přístupů, které uznávají omezený počet základních osobnostních vlastností, dále neredukovatelných a vyjadřujících bazální charakteristiky osobnosti. Jedním z nejčastěji uváděných způsobů klasifikace osobnosti je tzv. pětifaktorový model: extroverze – introverze, emoční stabilita, příjemnost, svědomitost a otevřenost vůči zážitkům a zkušenostem. Pro pracovní výkon byl jako zásadní určen zejména faktor svědomitosti, který zahrnuje pilnost, vytrvalost, pečlivost a spolehlivost (Armstrong, 2007, s. 390).

Testy osobnosti, které se používají, mají podobu dotazníků, objektivních či projektivních testů osobnosti anebo posuzovacích stupnic. Osobnostní dotazníky jsou v současnosti nejvyužívanější metodou ve výběrovém řízení pro jejich snadnou administraci i vyhodnocení. Testovaný zde odpovídá na otázky o jeho pracovním chování, postojích, hodnotách, zájmech a způsobu reagování v nejrůznějších situacích apod. Záleží zde na tom, jak je jedinec schopen sám sebe adekvátně ohodnotit, což s sebou může přinášet i úskalí v podobě zkreslení ze strany zkoumaného subjektu, ať už záměrně (ukazuje se v lepším světle) nebo bezděčně (neporozumění formulaci, nedostatek místa pro otevřenou odpověď či upřesnění). Validita dotazníků tedy není nejsilnější (Svoboda, 1992, s. 170). Dotazníky mohou měřit jednu nebo více charakteristik osobnosti. Mezi známé dotazníky pro predikci pracovního chování patří např. Belbinův test zastávání týmových rolí.

Objektivní testy naopak mají validitu dobrou, z jejich konstrukce vyplývá, že vyšetřovaná osoba je nemá možnost záměrně zkreslit. Vyšetřovaný subjekt je zpravidla stavěn před úkoly, při jejichž řešení vyjdou v jeho chování najevo jeho osobnostní rysy, návyky apod. Nevýhodou těchto metod je užší zaměření. Patří sem např. testy vytrvalosti, volní regulace, ale i detektor lži, který se při výběrovém řízení v našich podmínkách nepoužívá (Hroník, 2007a, s. 187).

Projektivní testy jsou komplexnější, zadaná situace bývá pro vyšetřovaného mnohoznačná, není pro něj lehké kontrolovat své odpovědi. Do nestrukturované situace testovaný promítá obsahy svých duševních procesů. Projektivní testy jsou zaměřeny na dynamické charakteristiky osobnosti, jako jsou potřeby, emoce, reakce na stres apod.

Jejich validita závisí především na profesionalitě psychologa (Hroník, 2007a, s. 187). Patří sem např. známá kresba stromu, která vypovídá o emocionální zralosti osobnosti, ale při výběrových řízeních se nevyužívá.

Posuzovací stupnice nejsou testy v pravém slova smyslu, ale mají podobu hodnotících škál (kontinuí), okolo kterých vyšetřovaný umísťuje svoje úsudky. Jedná se buď o sebeposuzovací nebo objektivní stupnice, které mohou mít grafickou či numerickou podobu (Svoboda, 1992, s. 228).

Otázka, co chceme o osobnosti vyzkoumat, musí vycházet z popisu pracovního místa. Úlohou psychologa je poradit, jakými testy konkrétní stránky osobnosti zjistit. V personální praxi se nejčastěji v souvislosti s osobností zkoumá schopnost adaptace, schopnost týmové práce a předpoklady k ní, schopnost navazování kontaktů, iniciativa, připravenost k výkonu a vysokému pracovnímu nasazení, otevřenost a schopnost a ochota učit se (Stýblo, 1993, s. 78).

Testy osobnosti mohou při výběrovém řízení poskytnout o uchazečích zajímavé doplňující informace, které většinou nejsou zkresleny chybnými reakcemi, ke kterým často dochází při pohovorech, zejména individuálních a nestrukturovaných. Ale i testy osobnosti je třeba používat s velkou opatrností.

5.2.2.7 Zásady práce s psychodiagnostickými testy

Při přípravě testování jako součásti výběrového řízení volíme testové metody podle toho, koho a pro jaké účely chceme testovat. Zpravidla se ve výběrových řízeních používají neprojektivní testy, které zkoumají určitou část osobnosti - především pracovní chování a dispozice k němu, manuální dovednosti či praktické znalosti - ne osobnost jako celek. Někdy se záměrně používají testy, jejichž zaměření se částečně překrývá, aby bylo dosaženo vícenásobné kontroly zjišťovaných charakteristik. Proto je nutné dobře znát podrobné detaily zaměření testů, jejich korelace apod.

Výběr testových metod a jejich interpretaci v zásadě provádí kvalifikovaný psycholog, ale u zadávání a kvantitativního vyhodnocování můžeme mít pouze důkladně zaškoleného pracovníka. Ten by měl být nejen patřičně odborně vyškolen, ale také dodržovat etické zásady a zásadu mlčenlivosti. Při nákupu testů pro výběrové řízení je potřeba přesvědčit se o jejich kvalitě a odborném základu. Pokud organizace sestavuje

vlastní testovou metodu, je účast psychologa opět nezbytná. Testy používané pro výběrové řízení by měly samozřejmě splňovat všechny psychometrické náležitosti. Tímto způsobem lze zajistit odbornou úroveň výběrového řízení bez možného poškození uchazečů a především kvalitní interpretaci výsledků testu. Interpretace by neměla být pouze plošným popisem dovedností kandidáta, ale měla by vymodelovat jeho pracovní charakteristiku jako celek.

Při sestavování testů je třeba přizpůsobit se především obsahu a kontextu testování. Pokud máme pouze externí kandidáty na danou pozici, může testování probíhat jiným způsobem, než při výběru uchazečů z interních zdrojů. Jinak vypadá výběr s uzavřenou skupinou uchazečů, kdy můžeme výsledky jejich testů vzájemně porovnat a jinak výběr při neustálém přílivu uchazečů, kdy závěry o ne/přijetí činíme průběžně. Někdy záměrně vybíráme jen nekvalifikované pracovníky, protože zaškolení získávají až na pracovní pozici. V některých případech chceme testováním identifikovat nejlepší uchazeče, jindy zase vylučujeme uchazeče nesplňující určité minimální limity. Znalost těchto kontextuálních vlivů hraje důležitou roli při profesionálním výběru typu testování a jeho validity (Standardy pro..., 2001, s. 152-4).

Zvolené metody výběru pracovníků by se však zásadně neměly omezovat pouze na testové metody, je třeba zkoumanou charakteristiku ověřit i pomocí dalších metod. Během testování uchazečů se např. provádí i jejich pozorování, které může dokreslit celkový obrázek osobnosti. Psychologický test by měl mít vždy charakter podpůrné metody, zásadní metodou zůstává výběrový pohovor (Hroník, 2007a, s. 192-3).

Trendem v psychodiagnostice je administrování testů uchazečům na počítači, nebo dokonce v internetovém prostředí bez přímého kontaktu zadávajícího s testovaným. Tento přístup je sice ochuzen o možnost přímého sledování uchazeče při vyplňování testu, ale je o mnoho jednodušší na organizaci času a místa, a to jak skupiny uchazečů, tak psychologa, který test interpretuje. Nejčastěji se tímto způsobem zadávají osobnostní testy, u kterých není možné zkreslení tím způsobem, že by za sebe uchazeč nechal test vyplnit někoho jiného. U těchto testů je výhodné, že jedna on-line administrace testu může obsahovat nakombinované testy měřící různé charakteristiky (např. test osobnosti, schopností i inteligence). Uchazeč také při počítačové administraci testu nemá možnost vracet se zpět k úpravě předchozích odpovědí a je možné zaznamenat i jeho reakční časy

u jednotlivých otázek. Byla také prokázána větší otevřenost uchazečů při vyplňování testů, u kterých chybí přímý kontakt s osobou administrátora (Hroník, 2007a, s. 198-9).

Celková doba testování by neměla přesáhnout tři až čtyři hodiny (u manuálních pozic zpravidla méně), proto se pro testování uchazečů vybírá zpravidla jen několik testů, ne celé testové baterie. Platí ale, že z jednoho testu, který je zaměřen na jednu osobnostní charakteristiku, nelze vyvozovat validní závěry. Důležitá je i příprava prostředí, v němž k testování dochází, které by mělo zajistit pro všechny srovnatelné podmínky, a také zohlednění kondice uchazečů.

5.2.2.8 Psychometrické charakteristiky testů

Aby byla metoda testování skutečně efektivní, musí splňovat určitá kritéria – patří mezi ně především objektivita, standardizace, reliabilita a validita.

Objektivita testu je zaručena tehdy, pokud neexistuje závislost mezi jeho výsledky a osobou, která test zadává a vyhodnocuje. Objektivitu při zadávání testu lze dosáhnout především jednotným zadáváním pokynů a následným přesvědčením se, že pokyny byly všemi správně pochopeny, dále vytvořením pokud možno stejného prostředí pro všechny testované a celkovou jednoznačností situace (Evangelu, 2009, s. 26). Tyto podmínky si může personalista docela jednoduše zajistit sám. Správně připravený psychologický test dokonce předepisuje administrátorovi, jaké instrukce a jakým způsobem má podávat. Tyto instrukce musí být velmi často podány v doslovném znění, od kterého se administrátor se nesmí odchýlit. Podobně standardní musí být i vyhodnocovací procedury (Ferjenčík, 2000, s. 140).

Při vyhodnocování testu je důležité, jestli jsou výsledky v měřitelných jednotkách nebo jestli vyhodnocení závisí na úsudku administrátora. Dotazníky jsou oproti výkonovým testům na zkreslení ze strany administrátora citlivější. Objektivita je nejnižší u projektivních testů, kde jsou výsledky do značné míry závislé na zkušenostech psychologa. Psychologické testy obecně v sobě mají metodologicky zabudovanou větší míru objektivitu než třeba standardizovaný rozhovor. V plně standardizovaném rozhovoru jsou sice všem lidem kladeny stejné otázky jako v testech, ale již způsob zadání položení otázky a především vyhodnocení odpovědi jsou závislé na celé řadě intervenujících faktorů (Hroník, 2007, s. 184).

Objektivitou ale rozumíme i míru „odolnosti“ testu vůči záměrnému zkreslení testovaným. Lze předpokládat, že při administraci testů v situaci výběrového řízení bude uchazeč motivován k co nejlepšímu výsledku a bude se snažit projevit se co nejlépe. Proto jsou v některých testech zabudovány tzv. lži skóry, které mají podobné tendence odhaleny (Svoboda, 1992, s. 11). Protože však žijeme v neustále měnících se podmínkách, nelze objektivitu úplně spolehlivě zajistit nikdy, a objektivita tedy není nejzásadnějším kritériem pro posouzení užitečnosti té které metody.

„*Standardizace* je souhrnné označení pro zjištění reliability, pro validizaci, stanovení norem, prověření účinnosti jednotlivých částí testu, stanovení jednotné instrukce a způsobu administrace. Nejčastěji se tohoto termínu používá v užším smyslu jen pro stanovení norem testu – normalizace“ (Svoboda, 1992, s. 11). Normalizace je dlouhodobým procesem, který trvá měsíce až roky a umožňuje srovnání individuálních výsledků s normami, získanými vyšetřením velkého reprezentativního vzorku osob. Normou je tedy průměrný výkon, výsledek nebo typická reakce příslušného vzorku populace. Pokud uvažuje personalista pro potřeby výběrového řízení o koupi nového testového produktu, je třeba se nejprve přesvědčit o tom, na jaké populaci byla normalizace prováděna, kdo byl referenčním vzorkem. Standardy platné pro jeden národ či kulturu mohou být v jiné zemi do značné míry odlišné. Také kvalita jazykového překladu je pro jednoznačné pochopení zadání důležitá.

Reliabilita testu označuje spolehlivost, se kterou test za všech okolností měří tytéž charakteristiky. Spolehlivost je dána tím, do jaké míry je test stabilní v čase a do jaké míry je v jednotlivých otázkách homogenní, tedy vnitřně sourodý. Stabilita v čase znamená, že i při opakovaném testování stejným testem (tzv. retest) získáme stejné, nebo přibližně stejné výsledky. Tuto spolehlivost lze vyhodnotit tak, že výsledek testu je určován respondentem a nepodléhá vlivu náhodných faktorů.

Homogenost u testu znamená, že polovina jeho tvrzení, která mají měřit určitou charakteristiku, je statisticky velmi podobná druhé polovině tvrzení. Některé testy však mohou být záměrně heterogenní. Používají-li se různé varianty jednoho testu, je důležité, aby výsledky v nich dosažené byly srovnatelné (Hroník, 2007, s. 185). Zde je ale možné, že zkušenost testovaného z vyplňování první varianty testu ovlivní jeho výkon v paralelní verzi testu.

Validita je nejdůležitějším hlediskem při tvorbě a hodnocení testu. Určitá míra validity je známkou praktické užitečnosti konkrétního testu. Jde tedy o vyjádření míry shody výsledku testu s nějakým vnějším kritériem. Validita určuje, do jaké míry test skutečně měří to, co jsme chtěli, aby měřil. Provést validizaci znamená shromáždit výzkumné nálezy a získat tak přesvědčivé důkazy pro navrhovaný způsob interpretace testových výsledků – skóre (Standardy..., 2001, s. 17). Podmínkou validity testu je jeho reliabilita - můžeme mít reliabilní, ale nevalidní test, nikoliv naopak.

Validitu lze vyjádřit několika způsoby. Obsahová validita vyjadřuje míru shody mezi testem a vnějším kritériem - tedy charakteristikou pracovního místa, pro které je test používán jako nástroj měření. Konkurenční validita vyjadřuje míru, v jaké testové skóre rozlišuje jedince podle normy výkonu existující mimo test - zjištění konkurenční validity může proběhnout tak, že skupina stávajících pracovníků, jejichž pracovní výkony jsou nám předem známy, absolvuje test a zkoumá se, zda testový skóre tyto pracovníky rozřadí do skupin dle jejich skutečných výkonů. Prediktivní validita vyjadřuje, nakolik je test schopen předpovědět určitý výkon nebo chování, je tedy ověřitelná až zpětně. Pojmová validita vyjadřuje míru, v jaké test měří konkrétní pojem nebo charakteristiku. Vnímaná validita označuje míru, ve které pocítujeme, že test skutečně měří to, co má (Armstrong, 2007, s. 388). V některých případech neužíváme pro zjišťování jistých vlastností jednoho testu, ale celého souboru metod, poté se validita celkové testové baterie označuje jako souhrnná validita.

K posouzení validity se používá postup založený na kritériích. Těmito kritérii, podle nichž lze validitu testu měřit, jsou kritéria použitá při výběru pracovníků. Tato kritéria musejí odrážet „opravdový“ výkon při práci, což není vždy jednoduché stanovit. V každém případě musí být použito více kritérií, která by měla být „očistěna“ od efektů jiných kritérií (Armstrong, 2007, s. 388).

5.2.2.9 Použití a interpretace výsledků testů

Z uvedených typů testových metod můžeme pro testování uchazečů na manuální pozice využít především testy potenciálních či získaných schopností, protože na těchto pozicích můžeme vcelku jednoduše určit specifické a měřitelné dovednosti potřebné pro jejich zvládnutí. Testy osobnosti mají u manuálních pozic své opodstatnění, pokud vybíráme pracovníky na vedoucí pozice do výrobních týmů apod. Testy inteligence se

zde běžně nepoužívají, příp. pouze ty s jednoduchou administrací, jako jsou např. Ravenovy progresivní matice.

Po přijetí uchazečů do pracovního poměru je důležité sledovat i dále jejich pracovní výkony, abychom je mohli porovnat s výsledky testování. Tímto způsobem můžeme vylepšovat standardizaci svého testu a sledovat jeho přínos pro úspěšnost výběrového řízení.

Interpretace výsledků testů se opírá v zásadě o dva typy vyhodnocení. U standardizovaných testů, které jsou nakupovány, obvykle existují normy - nejčastěji ve formě tabulek, kde lze porovnat výsledek uchazeče s výsledkem srovnatelné referenční skupiny (zohledňuje se zpravidla věk, pohlaví a vzdělání uchazečů). Často je výsledek uváděn v percentilech, které ukazují, kolik procent členů referenční skupiny uchazeč předstihl. Druhou možností interpretace výsledků testu je použití křivky normálního rozložení, kdy zaneseme výsledky testu od všech uchazečů do grafu normálního rozložení, který ukazuje typické rozdělení skóre. Většina uchazečů (60%) dosahuje průměrných výsledků, pouze u 15% můžeme očekávat nadprůměrné výsledky, u zbylých 15% výsledky podprůměrné (Armstrong, 2007, s. 392).

Při použití testových metod je vhodné zajistit si souhlas testovaných s účastí na testu a s evidencí výsledků, je také vhodné všechny otestované uchazeče seznámit s výsledky jejich testování. Interpretace výsledků testů provádí vysoce kvalifikovaný psycholog, který dokáže vnímat souvislosti mezi výsledky jednotlivých testů a jejich částmi. Interpretace výsledků testu nemůže být plošným popisem, ale měla by nově „vymodelovat“ osobnost uchazeče (Hroník, 2007a, s. 330). Během testování je také vhodné pozorovat, jak se při něm uchazeč chová, což mnohdy bohatě doplní naši představu o osobnosti uchazeče.

5.3 Specifika výběru pracovníků pro manuální profese

Každý typ pracovních pozic má při získávání a výběru pracovníků určitá specifika. Zásadně se od sebe liší výběr na manažerské pozice a výběr do manuálních pozic ve výrobě. Liší se také výběr na pozice specialistů a do méně kvalifikovaných operátorských pozic. Odlišnosti se zde týkají především způsobů a zdrojů využitých při

získávání uchazečů⁸, dále délky a složitosti výběrového procesu a pozornosti jemu věnované. Kromě těchto odlišností má každá organizace také svá specifika, kterým podléhá i proces získávání a výběru pracovníků - jedná se o především o velikost, kulturní a obchodní prostředí organizace (mezinárodní/domácí organizace, stabilní/dravé obchodní prostředí) a specifické zvyklosti.

I přes tato specifika má proces získávání a výběru pracovníků do manuálních pozic určité společné obecné znaky. Patří mezi ně především u nesespecializovaných operátorských pozic tlak na rychlost při získávání, výběru i náborem nových pracovníků, protože na těchto pozicích se zvláště ve velkých výrobních organizacích vyskytuje vysoká fluktuace⁹. Je tedy nutné v případě odchodu většího počtu pracovníků rychle zareagovat a doplnit pracovní síly v co nejkratším čase. Získávání uchazečů na tyto pozice proto probíhá v mnoha organizacích nepřetržitě a v případě náhlé potřeby bývají kontaktováni uchazeči, jejichž životopisy má již společnost preselektovány ve své databázi uchazečů.

Obsazování manuálních pozic se z výše uvedených důvodů nevěnuje často taková příprava a čas jako výběru na jiné pozice. Popisy pracovní činnosti a kompetenční modely pro manuální pozice obsahují méně položek a bývají méně propracované, a to jednak z důvodu jednodušších pracovních operací a menších požadavků na pracovníky, ale i z úsporných časových důvodů.

⁸ Dnes například již univerzálně neplatí, že pro méně kvalifikované se jako zdroj získávání pracovníků nehodí internetová inzerce z toho důvodu, že uchazeči o práci z těchto skupin neovládají používání počítače a internetu a práci si primárně hledají jiným způsobem (Taylor, 1998, s. 127). Ze zkušenosti mohou uvést, že počet reakcí a kvalita uchazečů získaných pomocí e-recruitmentu dokáže pokrýt celou potřebu pracovních sil na tyto pracovní pozice pro středně velkou výrobní společnost sídlící v jihomoravském kraji. Faktem ale zůstává, že někteří z méně kvalifikovaných uchazečů využívají internetovou inzerci spíše jen jako elektronickou nástěnku, kdy po přečtení inzerátu preferují osobní návštěvu dané společnosti či telefonát před elektronickým zasláním životopisu.

⁹ Fluktuací rozumíme celkový počet odchodů pracovníků během stanoveného období k celkovému počtu zaměstnanců. Podle údajů z průzkumu HR Controlling 2007 společnosti Pricewaterhouse Coopers je mediánová hodnota celkové fluktuace v České republice 14,8 %, ale v některých společnostech dosahuje i hodnot kolem 25 %, což je výrazně více než míra, která je považována za doporučenou (5-10 %). Až 25% fluktuaci zaznamenávají některé společnosti zejména na pozicích vyžadujících nižší kvalifikaci (dělnické pozice). Vzhledem k tomu, že převažuje dobrovolná fluktuace (výpověď ze strany zaměstnance) nad nedobrovolnou (výpověď ze strany zaměstnavatele), lze se domnívat, že příčinou odchodů zvláště ve zkušební době mohou být problémy v náborovém procesu, kdy jsou očekávání nově přijatých zaměstnanců odlišná od skutečné situace na pracovišti (Společnostem v Česku..., 2007). V roce 2009 však míra fluktuace na dělnických pozicích vlivem nejisté situace na trhu práce výrazně poklesla.

Při samotném výběru pracovníků se často postupuje ve zkráceném modulu, nedodrží se všechny čtyři pilíře výběrového řízení, jak je uvádí Hroník. Mezi čtyři pilíře výběrového řízení řadíme podle něj zhodnocení osobních dokumentů neboli personální anamnézu, což je metoda prováděná na dálku a zaměřená na minulé činy; dále testy, tedy metodu skupinové administrace zaměřenou jak na minulé, tak na potenciální budoucí chování; výběrové interview a získání referencí (Hroník, 2007a, s. 113-114). Ani v případě, že bychom měli jediného uchazeče na místo, které potřebujeme urgentně obsadit, není vhodné spoléhat se pouze na jednu metodu výběru. Minimálně dva až tři ze zmíněných čtyř pilířů bychom měli zachovat, abychom získali informace o uchazeči z dostatečného počtu zdrojů a vyhnuli se tak možným nepříjemným zjištěním po nástupu uchazeče do pracovního poměru.

Se zkracováním výběrového řízení do manuálních pozic se v organizační praxi pojí také zmenšení počtu osob, které rozhodují o přijetí či nepřijetí uchazeče. V ideálním případě se doporučují tři hodnotitelé, aby byl výsledný verdikt co nejobjektivnější. Vedoucí pracovník budoucího pracovníka by měl mít hlavní roli ve výběru, dále by se měl rozhodování účastnit personalista a třetím členem výběrové komise může být externista, manažer jiného oddělení či jiný vedoucí pracovník (Hroník, 2007a, s. 115-116). I dva hodnotitelé jsou vždy lépe než jeden. V případě výběru pracovníků do manuálních pozic však rozhodnutí zůstává často na personalistovi, který nemůže do detailu znát specifika všech výrobních týmů a vedoucí pracovník potom do týmu často dostane nevyhovujícího pracovníka, který nezapadne kupříkladu ani osobnostně. Také pro výběr výrobních pracovníků realizovaný pomocí externích agentur platí, že s doporučenými uchazeči by se vedoucí daného pracoviště měl před jejich nástupem alespoň krátce osobně sejit.

Dalším specifickým, které souvisí spíše s moderním vývojem získávání a výběru pracovníků, je časové rozmezí od oslovení uchazeče do konečného rozhodnutí o jeho přijetí, resp. do jeho nástupu do organizace. Tento časový úsek by měl být co nejkratší, protože konkurenční boj mezi organizacemi funguje a kvalitní pracovníci často v mezičase od rozhodnutí o přijetí do samotného nástupu do zaměstnání přijmou výhodnější nabídku jiné organizace. To s sebou opět v důsledku nese již zmíněný časový tlak na výběrové řízení, který by ale nikdy neměl zajít tak daleko, aby snižoval kvalitu celého procesu výběru. Pokud se nám tedy naskytne kvalitní uchazeči s potenciálem

postoupit do dalších kol výběru, není vhodné čekat, než se nashromáždí další uchazeči pro druhé kolo pohovorů a je lepší rozmělnit výběrové řízení do vícerychlostní varianty, než ztratit tímto otálením kvalitního uchazeče.

5.4 Rozhodnutí o výsledku výběrového řízení

Během výběrového řízení získáváme a shromažďujeme mnoho údajů o kandidátech. Jejich důkladné využití je odpovědným a důležitým úkolem, který by měl vést ke kvalifikovanému rozhodnutí o výsledku výběrového řízení.

Při celkovém vyhodnocování výběrového řízení, a především výběrového rozhovoru, je nutné si jednotlivé postřehy poznamenat a uchazečovy odpovědi, pozorované neverbální projevy a dojmy shrnout a interpretovat. Tyto interpretace poté porovnáváme s dalšími dílčími výsledky, jako jsou výsledky odborných či psychodiagnostických testů. Výsledky testů použitých při výběrových řízeních umožňují kvantifikovat a srovnávat různé skupiny lidí. Dodatečně tak můžeme porozumět různým projevům zjištěným v osobním rozhovoru a odhalit souvislosti, které nejsou plně uvědomované. Analýza profesní praxe nám dokáže poskytnout informace o minulém chování, které lze podložit fakty. Všechny tyto informace by měly být součástí výstupní zprávy, která by měla zahrnovat posouzení výsledků kandidáta vůči tzv. externím kritériím (nejčastěji kompetence, které jsme chtěli měřit).

Po vyhodnocení jednotlivých výběrových metod a napsání výstupní zprávy činíme závěrečné rozhodnutí. Máme k dispozici velké množství různých informací, které jsme průběžně systematicky zpracovali. Tyto informace vyhodnocujeme tak, že vytvoříme pořadí kandidátů s určitou průměrnou bodovou hodnotou nebo porovnáváme výsledky jednotlivých uchazečů s nějakou minimální bodovou hranicí. Utříděné informace musíme propojovat, dávat jim význam a interpretovat je. Žádná z výběrových metod, ačkoliv přináší užitečné výstupy, není schopna učinit za nás rozhodnutí sama o sobě. Při rozhodování bereme v úvahu nejen pořadí konkrétního uchazeče (kvantitativní rozhodnutí), ale zároveň i další okolnosti, které jsme zjistili během přijímacího řízení (kvalitativní rozhodnutí).

Ke srovnávání kandidátů se v případě uzavřeného výběrového řízení dostáváme, když máme přehled o výsledcích všech kandidátů. V každé organizaci by měl existovat

jednotný záznamový arch pro každého uchazeče, kam by bylo možno zaznamenat jejich výsledky tak, aby byly později snadno dohledatelné a porovnatelné. Při kvantitativním srovnávání kandidátů můžeme podle Hroníka (2007a, s. 332-3) použít několik metod, jako jsou metody srovnávání pomocí kritéria, metody zatřídění, metody pořadí a metody porovnávání uchazečů.

Metoda srovnávání podle jednoho nebo více kritérií využívá zpravidla kompetenční model pro určení kritérií. Splnění jednoho kritéria je pro kvalifikované rozhodnutí málo, ideálně by se mělo rozhodovat podle 5-7 kritérií.

Metody zatřídění obsahují metodu „Ano - Ne“, kdy se po výběrovém rozhovoru rozhodujeme, kdo nespĺňuje dané kritérium a zužujeme tak počet kandidátů. Metoda „A, B, C, D“ třídí kandidáty do několika skupin ihned po skončení přijímacího pohovoru, není tedy třeba čekat na všechny kandidáty. Roztřídění může být následující: A – bezesbytku vyhovuje, B – vyhovuje s určitou výhradou, C – nevyhovuje, D – kvalitní kandidát, který je vhodný na jinou pozici. Metoda také slouží k zúžení okruhu kandidátů - dále budeme vybírat např. jen z kandidátů zařazených pod A nebo B.

U metody bodování provádíme bodování kandidátů průběžně. Důležité je použití jednotné stupnice, kdy je třeba jednoznačně vymezit, co která hodnota představuje. Metoda pořadí umísťuje uchazeče na jednu přímku v jednom či více kritériích.

Metoda srovnávání každého s každým obsahuje metodu párového srovnávání, kterou nejčastěji používáme jako metodu ověřování k metodě bodování. Zatímco při bodování hodnotíme výkon či projev chování bezprostředně a bez přímého srovnávání s druhými, metodu párového srovnávání můžeme použít až po skončení pohovoru se všemi kandidáty. Pomocí metody párového srovnávání můžeme srovnat více kandidátů najednou v jednom či více kritériích. Konečným výsledkem je pořadí kandidátů. Metoda pro a proti se uplatňuje při srovnávání 2 až 3 nejmázejších kandidátů. Obvykle se jedná o závěrečnou metodu. Pomocí metody pro a proti dokážeme velmi dobře shrnout podstatná zjištění (Hroník, 2007a, s. 333-4).

Rozhodnutí o přijetí však nečiní pouze organizace. Také uchazeč o místo se musí rozhodnout, zda přijme nabídku zaměstnání. Je nereálné předpokládat, že všichni úspěšní uchazeči o práci přistoupí na naši nabídku. Tak jako vybírající shromažďují informace, na jejichž základě se rozhodují, měli by si uchazeči shromáždit informace, aby se mohli

správně rozhodnout. Jedním ze způsobů poskytování informací uchazečům je povzbudit je, aby během rozhovoru kladli otázky. Tímto způsobem je možné si ověřit, že jsou objasněny jednotlivé body, které jsou pro jednotlivé uchazeče důležité (Foot, Hook, 2005, s. 27). Častým důvodem prudké fluktuace mezi novými zaměstnanci totiž bývají faktory související s pracovními podmínkami. Tyto informace o pracovním prostředí přitom ale mohou být poskytovány v jakékoliv fázi výběrového procesu.

6 VYTVÁŘENÍ METODIKY VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ VE VYBRANÉ STROJÍRENSKÉ SPOLEČNOSTI

V praktické části diplomové práce je mým cílem popsat proces tvorby výběrové metodiky s využitím již zmíněných poznatků o výběru pracovníků do manuálních pozic ve výrobní společnosti.

Nejprve popíši specifické prostředí strojírenské výrobní společnosti, která tuto metodiku zavádí, její cíle z hlediska vývoje a výroby a očekávání, která klade na novou metodiku výběru zaměstnanců. Dále budu analyzovat vybranou pracovní pozici operátor ve výrobě a kompetenční profil ideálního kandidáta na tuto pozici.

6.1 Představení společnosti

Strojírenská společnost se zabývá zakázkovou výrobou pro dopravní průmysl a má ve svém oboru výsadní postavení na trhu. Česká pobočka společnosti vznikla sloučením původní české společnosti s německým koncernem. Stala se z ní mezinárodní strojírenská společnost s moderními výrobními halami, využívající speciální technologické procesy. Své výrobky dodává především zahraničním zákazníkům.

6.2 Specifika výrobní společnosti

Strojírenská společnost se snaží využívat moderní výrobní postupy. Protože se nachází ve vzestupné fázi ekonomického rozvoje a potřebuje vyřešit plán nárůstu obrátu, spojený s postupně mírně narůstající potřebou personálních kapacit, snaží se i pro výběr pracovníků uplatňovat co nejmodernější metody výběru.

Společnost neplánuje výrazné nárůsty počtu personálu, který v současnosti činí cca. 500 zaměstnanců. Vzhledem ke svým výrobním potřebám a specifikům si však potřebuje vybírat i do manuálních pozic kvalifikované pracovníky s potenciálem rozvoje.

Specifikem strojírenské výroby ve společnosti je potřeba kvalifikovaných pracovníků i do manuálních profesí, zejména co se týče tzv. přímých pracovníků, podílejících se na samotné výrobě produktů. Minimálním požadavkem je střední odborné vzdělání s výučním listem, přičemž pro výkon většiny těchto profesí je třeba absolvovat některý ze strojírenských nebo technických oborů nebo alespoň mít adekvátní praxi v obdobné výrobní společnosti. Na některé pozice tedy mohou nastupovat i absolventi

příslušných oborů středních škol. Základním důvodem spojeným s preferováním pracovníků se strojírenským povědomím je především požadavek na znalost čtení strojírenské výkresové dokumentace, která je k samostatné práci na mnoha pracovištích ve výrobě nezbytná. S tím se pojí i základní technické povědomí a orientace v problémech, které mohou nastat, stejně jako určitá míra zručnosti vyžadovaná při manuální montáži.

U nových zaměstnanců hledá strojírenská společnost především ochotu pracovat s nasazením a rozvojový potenciál, spolu s ochotou dále se vzdělávat. Mnoho výrobních postupů je velmi specifických a zaškolení pracovníků na konkrétní výrobní operace probíhá až na pracovišti, přičemž pro každou pracovní pozici je zpracován a evidován postup zapracování (adaptace) nového pracovníka s určením odpovědné osoby školitele. Toto zaškolení trvá zpravidla jeden až tři měsíce, částečně probíhá i při samotném výkonu práce, a hromadná školení a přezkoušení znalosti specifických interních výrobních procesů probíhají v tréninkovém centru společnosti.

Aby bylo personální oddělení schopno dostát očekáváním managementu a vybrat pracovníky s výše popsanými kvalitami, bylo nutné změnit dosavadní metodiku výběru, která byla nejednotná a nezajišťovala tak přehlednost, efektivitu a objektivitu výběrového řízení, především co se týče zjišťování potenciálních schopností pracovníků.

6.3 Původní metodika výběru pracovníků

Do nedávné doby probíhal proces výběru pracovníků do manuálních výrobních pozic nejednotně. Uchazeč se zpravidla účastnil polostrukturovaného výběrového pohovoru s personalistou, přičemž tento pohovor zjišťoval především motivaci pracovníka k výkonu obecně, postoj k týmové práci, flukтуаční tendence, očekávání pracovníka vzhledem k novému zaměstnání apod. Neexistoval však jednotný záznamový arch k pohovoru ani pokyny k vyhodnocování. Pozdější porovnání uchazečů tedy nebylo zcela objektivní a mohlo podléhat percepčním chybám hodnotitele – personalisty. Výběrové pohovory s uchazeči probíhaly jednotlivě, přičemž úvodní část, představující společnost, požadavky na danou pracovní pozici a podmínky zaměstnání, mohla být prezentována hromadně.

Po výběrovém pohovoru s personalistou byl uchazeč zpravidla zaveden do výroby, kde se setkal s vedoucím daného výrobního týmu, byl seznámen s prostředím na pracovišti, a vedoucí příslušného týmu se ho ptal na doplňující otázky spojené především s jeho dosavadní praxí. Také uchazeč se mohl vedoucího ptát na specifické otázky související s výrobní problematikou. Tuto část výběrového řízení bylo možné realizovat, pokud nebyl rozsah výběrových řízení příliš velký a vedoucí nebyl časově vytížen.

Pro výběr na některé specifické pozice byl realizován orientační test specifických schopností. Např. na pracovišti svařovny byli uchazeči testováni tak, že tvořili několik svárů po sobě, přičemž byla hodnocena tendence ke zlepšení kvality svárů. Neexistovaly však žádné normy, kterými by se vedoucí svařovny při vyhodnocování mohl řídit, což opět nezaručovalo objektivitu hodnocení. Na pracovišti montáže probíhala zkouška získaných schopností, a to sice měření posuvným měřítkem s následnou tvorbou měřicího protokolu, kde se hodnotila chybovost, a dále zkouška znalosti čtení výkresové dokumentace, kde se hodnotila orientace ve výkresu. Ani zde však nebyl celý proces normalizován a standardizován.

Rozhodnutí o výsledku výběrového řízení na manuální pozice leželo většinou na personalistovi a vedoucím příslušného výrobního týmu, přičemž personalista nechával konečné rozhodnutí zpravidla na vedoucím, který tak měl možnost sestavit si vlastní tým, za nějž poté nesl i odpovědnost.

6.4 Cíle nové metodiky

Hlavním cílem vytváření nové metodiky výběru by tedy mělo být sjednocení výběrových postupů pro ty výrobní pozice, pro které to bude možné (kromě specialistů a vedoucích výrobních pracovníků) a dosažení jejich vyšší objektivitu a efektivitu. Časově neekonomické a nestandardizované postupy by měly nahradit sofistikovanější metody výběru pracovníků, které by mělo být možné v případě potřeby administrovat hromadně. Jedná se především o zjišťování potenciálních či získaných schopností pracovníků, které budou relevantní pro výkon dané pracovní pozice.

Důvodem je snaha o výběr kvalitních (kvalifikovaných, výkonných) pracovníků, kteří budou schopni efektivně pracovat a budou zároveň stabilní. Ve společnosti se v poslední době vyskytovala zvýšená fluktuace pracovníků v prvních šesti měsících od

nástupu, která mohla být kromě nedostatečného adaptačního procesu zapříčiněna i chybným výběrem pracovníka (Hroník, 2007a, s. 22). V některých případech docházelo také k nevyhovujícímu zařazení pracovníka na pracoviště, které bylo způsobeno nesprávným zhodnocením předpokladů pracovníka k výkonu dané profese.

6.5 Výběr pracovní pozice pro vytvoření metodiky

Záměrem při tvorbě nové metodiky výběru je vytvořit co nejjednodušší variantu, která by byla použitelná pro testování uchazečů na většinu manuálních pozic ve společnosti. Z praktických důvodů se na počátku budu soustředit na pracoviště montáže pohonů, které tvoří zhruba čtvrtinu objemu výroby. Pokud se nová metodika výběru osvědčí, bude možné ji rozšířit na všechny operátorské pozice ve výrobě.

Pracoviště montáže pohonů se skládá z tzv. linkového pracoviště a nelinkových pracovišť. Zde je v největší míře zastoupena pracovní pozice operátor montáže pohonů (cca. 30 operátorů na lince, 50 operátorů mimo linku), přičemž požadavky a nároky na operátora jsou jak na linkovém, tak na nelinkovém pracovišti velmi podobné, stejně jako charakter jejich činnosti – jedná se především o mechanickou manuální montáž. Budeme tedy moci vycházet ze společného popisu pracovní činnosti a kompetenčního modelu.

6.6 Analýza a popis pracovního místa

Po definování pracovní pozice pro vývoj nové metodiky byla provedena analýza pracovní činnosti na této pozici. K tomuto účelu byl použit stávající popis pracovní činnosti, který však bylo nutné upravit tak, aby co nejlépe odpovídal realitě a všem požadavkům na pracovníka, a aby bylo možné odvodit z něj kompetence. Při redefinici popisu pracovní činnosti byly využity poznatky od vedoucích daného týmu a technologů, kteří mají tuto část výroby na starost. Technologové popsali své poznatky z pozorování operátorů při práci, z tzv. snímku pracovního dne.

Hlavní rozdíly mezi oběma typy pracovních pozic spočívá v tom, že na nelinkovém pracovišti, kde probíhá montáž na oddělených pracovních stolech, se pracovník musí umět lépe orientovat ve výkresové dokumentaci. Montáž jednotlivých podskupin motorů bývá zpravidla náročnější a pracovník musí umět zvládat více pracovních operací. Pro pracovníka na výrobní lince je důležitější rychlost práce (přizpůsobení se taktu linky),

zatímco čtení výkresové dokumentace je usnadněno bezpapírovými výrobními postupy (popis jednotlivých kroků montáže, fotografie) na obrazovkách u každého stanoviště linky. Každý pracovník linky má určený svůj okruh operací, na které je zaškolen. Jejich rozsah je však menší než na nelinkových pracovištích, je zde větší specializace. Konečný produkt, pro který se na pracovištích montují jednotlivé segmenty, zůstává nicméně stejný. Uvedené rozdíly mezi pracovními pozicemi bude možné zohlednit v požadavcích na výsledky testování uchazečů.

Mezi další specifika pozice operátor montáže pohonů patří určitá míra stereotypie, která může vznikat především na lince, kde se pracovník zaměřuje na jeden okruh činností. Každý pracovník linky ale musí být schopen zastoupit v případě nutnosti kolegu na vedlejším stanovišti, a pro tyto případy je určen společný okruh činností, který musí zvládat každý z pracovníků. Důležitá je tedy určitá profesní flexibilita a také schopnost týmové práce, vyplývající ze vzájemné návaznosti stanovišť na výrobní lince. Pracovní doba je na obou pracovištích stejná, pracuje se na tři směny.

Výsledkem analýzy pracovní činnosti je následující popis pracovního místa, specifikující jak náplň práce, tak požadované nároky na pracovníka (viz tabulka 3). Popis pracovního místa byl záměrně vypracován jednotně pro celé pracoviště montáže pohonů, přičemž specializaci pracovníka je možné uvést v příslušné kolonce. Z jednotného popisu pracovního místa bude snazší odvodit jednotný profil kompetencí pro danou pracovní pozici. Uvedený popis povinností, tedy náplň práce, bude navíc možné použít i pro další pozice operátorů, které se ve společnosti vyskytují.

Tabulka 3: Popis pracovního místa

Název pracovního místa:	Operátor ve výrobě pohonů
Oddělení / nákladové středisko:	Segment výroby pohonů / 1234
Nadřízené pozice:	Vedoucí výrobního segmentu, Koordinátor výroby
Odpovědnost za podřízené / počet:	ne
Relevantní KPI / ukazatele:	Produktivita, kvalita, 5S
Požadované vzdělání / praxe (roky):	- SOU nebo SOŠ, výuční list (obor strojní, příp.elektro) - SOU nebo SOŠ, maturita (obor strojní, příp.elektro) - SOU nebo SOŠ, jakýkoliv obor + min. 3 roky praxe v oboru strojní montáže, příp. elektromontáže
Odborná způsobilost ze zákona:	BOZP, PO, lékařská prohlídka, jeřábnický a vazačský průkaz, průkaz k obsluze VZV vozíku

Pracovní předpoklady, duševní zátěž, zdravotní rizika:	Práce je fyzicky náročná, zahrnuje manipulaci s břemeny a práci vestoje, nepředstavuje žádná mimořádná zdravotní rizika
Prostředky k práci:	pracovní místo, nářadí, osobní ochranné prac. pomůcky

Hlavní činnosti a povinnosti:

1. Kontrola přichystaných dílů podle výkresové dokumentace / pracovního postupu
2. Montáž pohonů nebo jejich komponentů podle výkresové dokumentace / pracovního postupu
3. Dodržování standardů kvality a 5S na pracovišti
4. Při zjištění odchylek od standardu kvality u produktu nebo v procesu okamžité podniknutí nápravného opatření (dle standardů ANDON, JIDOKA)
5. Udržování požadované produktivity práce
6. Další práce dle pokynů nadřízeného

Hlavní odpovědnosti:

Bezchybně smontovaný výrobek podle výkresové dokumentace / pracovního postupu

Specializace:

Dle typu pracoviště – linka / nelinka
 Další specifikace dle typu montáže: mechanická – montáž, nastavování / elektrická – vyvazování kabelových svazků

Zdroj: strojírenská společnost

6.7 Kompetenční profil operátora ve výrobě

Po sestavení popisu pracovního místa bylo velmi důležité sestavit funkční kompetenční profil operátora ve výrobě. K tomuto účelu byla z časových důvodů a na základě požadavku zachování vysoké úrovně profesionality při přípravě kompetenčního modelu přizvána externí poradenská společnost. Dostala k dispozici celoorganizační model kompetencí, který v heslovité podobě vypadá následovně:

- zákaznická orientace
- vědomí kvality
- schopnost týmové práce
- osobní rozvoj
- inovativní myšlení a jednání
- orientace na výkon a výsledek

Poradenská společnost přinesla do strojírenské společnosti ověřený kompetenční profil operátora ve strojírenské výrobě. Požadavkem však bylo přizpůsobení kompetenčního profilu místním specifikům a nárokům výroby. Důležité také bylo, aby profil kompetencí vycházel z celofiremního kompetenčního modelu. Poradenské

společnosti jsme také poskytli upravený popis pracovního místa. Její pracovníci se účastnili jednodenního pozorování operátorů při práci, následně vedli s vedoucími pracovníky daného pracoviště řízené diskuse, zjišťující doplňující informace o odpovědnostech pracovníků apod., a nakonec nechali vedoucí a vzorek operátorů vyplnit dotazníky, monitorující potřebnost jednotlivých předkládaných kompetencí. Na základě těchto zjištění byl nabízený profil kompetencí mírně upraven. Jeho výsledná stručná podoba zahrnuje sedm kompetencí a vypadá takto:

- vědomí kvality
- orientace na výkon
- dodržování pracovních postupů
- orientace ve výrobní dokumentaci
- analýza a schopnost řešení problémů
- profesní flexibilita
- schopnost týmové práce

V tabulce číslo 4 je uveden podrobný popis profilu kompetencí, včetně jejich definice a popisu behaviorálních projevů pro danou kompetenci. Behaviorální projevy popisují úspěšnou a žádanou demonstraci kompetence na pracovní pozici. Byla také stanovena požadovaná úroveň kompetence u uchazeče, přičemž u všech sedmi výsledných kompetencí se vedoucí pracovníci shodli na minimální požadované úrovni 3 z 5 možných, která znamená průměrnou úroveň kompetence. U pracovníka linky je požadavek na schopnost týmové práce na úrovni 4, u nelinkového pracoviště musí úrovně 4 dosahovat manuální zručnost a čtení výkresů.

Tabulka 4: Kompetenční profil operátora ve výrobě

Název a druh kompetence:	Vědomí kvality (procesní kompetence)
Definice kompetence:	Pracovník dosahuje výborných pracovních výsledků díky pozornosti k detailům a rozlišovací schopnosti při výkonu práce.
Behaviorální projev kompetence:	<ul style="list-style-type: none"> - Je schopen identifikovat neshody na dílech vstupujících do pracovního procesu. - Kontroluje průběžně svou práci, aby zajistil její přesnost, kompletnost a kvalitu. - Zaměřuje se na kvalitu a přesnost výstupů své práce. - Má potřebu postupovat podle stanovených pracovních postupů a standardů kvality.
Min.požadovaná úroveň kompetence:	stupeň 3 z 5 - pracovník dodržuje instrukce, kontroluje svou práci a umí se sám ohodnotit

Název a druh kompetence:	Orientace na výkon (procesní kompetence)
Definice kompetence:	Pracovník si je vědom časových limitů pro práci a úkolového systému výroby a přizpůsobuje jim v rámci možností své psychomotorické tempo. Je rychlý a výkonný.
Behaviorální projev kompetence:	<ul style="list-style-type: none"> - Odolává přiměřeně únavě, stresu a dalším činitelům působícím na pracovní výkonnost. - Udržuje přiměřené psychomotorické tempo práce. - Umí si vytvořit potřebný dynamický stereotyp (svou práci vykonává po určité době automatizovaně). - Zvládá manuální montáž ve stanoveném časovém limitu.
Min.požadovaná úroveň kompetence:	stupeň 3 z 5 - pracovník zvládá bez problémů dodržet stanovené pracovní tempo

Název a druh kompetence:	Dodržování pracovních postupů (funkčně - procesní kompetence)
Definice kompetence:	Pracovník postupuje podle stanovených pracovních postupů a standardů.
Behaviorální projev kompetence:	<ul style="list-style-type: none"> - Při práci se neodchyluje od stanovených pracovních postupů, udržuje technologickou kázeň, je spolehlivý (procesní složka kompetence). - Umí se orientovat podle pracovních postupů ovlivňujících jeho práci (funkční složka kompetence).
Min.požadovaná úroveň kompetence:	stupeň 3 z 5 - pracovník se umí orientovat v pracovních postupech a má potřebu podle nich pracovat

Název a druh kompetence:	Orientace ve výrobní dokumentaci (funkční kompetence)
Definice kompetence:	Pracovník umí číst strojírenskou výkresovou dokumentaci a orientovat se v ní.
Behaviorální projev kompetence:	- Umí použít v případě potřeby výkresovou dokumentaci, dostatečně se v ní orientuje.
Min.požadovaná úroveň kompetence:	stupeň 3 z 5 - dobře ovládá čtení výkresové dokumentace

Název a druh kompetence:	Analýza a schopnost řešení problémů (kompetence řešení problémů)
Definice kompetence:	Pracovník se umí přizpůsobit kritickým situacím, které mohou nastat v jeho práci (časová tíseň, jednotvárnost práce, poruchy strojů, logistická zdržení, fyzická únava apod.) a řeší je efektivně s využitím logického úsudku, svých znalostí a dovedností.
Behaviorální projev kompetence:	<ul style="list-style-type: none"> - Umí se poučit ze svých chyb. - Nachází pravděpodobná vysvětlení problémů a možné alternativy řešení. - Je přiměřeně rezistentní vůči stresu. - Využívá analytického úsudku a získaných zkušeností k řešení problémů.
Min.požadovaná úroveň kompetence:	stupeň 3 z 5 - rozeznává příčiny a důsledky situace, umí z ní vyvodit patřičné závěry a reagovat v případě potřeby

Název a druh kompetence:	Profesní flexibilita (procesní kompetence)
Definice kompetence:	Pracovník je schopen přizpůsobit se a efektivně pracovat v různých situacích. Osoba s touto kompetencí je schopná se snadno přizpůsobit změnám podmínek i změnám v požadavcích na vlastní práci.
Behaviorální projev kompetence:	<ul style="list-style-type: none"> - Je schopen zastoupit kteréhokoliv člena týmu. - Přizpůsobuje se změnám pracovních postupů a předpisů. - Rozumí obecné technické problematice a vztahům. - Je objektivní.
Mín.požadovaná úroveň kompetence:	stupeň 3 z 5 - pracuje efektivně v různých situacích, je vnímavý k novým informacím a dokáže se s nimi vyrovnat, pokud mají vliv na jeho práci

Název a druh kompetence:	Schopnost týmové práce (sociální kompetence)
Definice kompetence:	Člověk s touto kompetencí má chuť ke spolupráci a pomoci ostatním členům týmu. Chce být součástí týmu. Podporuje spolupráci mezi členy týmu, tak aby pracovní úsilí směřovalo k očekávaným výsledkům.
Behaviorální projev kompetence:	<ul style="list-style-type: none"> - Je ochoten pomoci spolupracovníkovi při potížích. - Je ochoten přijít na mimořádnou směnu / zůstat na přesčasovou práci. - Rozumí ostatním členům týmu a respektuje je. - Je ochoten sdílet znalosti a dovednosti - poradit kolegovi / zaškolit nového pracovníka.
Mín.požadovaná úroveň kompetence:	stupeň 3 z 5 - chce spolupracovat s ostatními členy týmu, respektuje práci ostatních, nabízí pomoc, pokud je to potřeba

Zdroj: strojírenská společnost

6.8 Sestavení baterie metod

Po definování kompetencí operátora ve výrobě jsem přikročila k sestavení baterie výběrových metod, která by vedla k co nejobektivnějšímu a nejspolehlivějšímu zjištění pracovních předpokladů uchazeče o práci operátora. Při sestavování baterie metod byl konzultován psycholog, který pomáhal určit, zda vybraná metoda zjišťování pracovních předpokladů měří požadovanou kompetenci. Při výběru metod jsme kladli důraz na různorodost přístupů a metod, tak abychom se mohli opřít o poznatky z více různých úhlů. Výběrové metody by neměly být postavené pouze na testových metodách, nebo dokonce pouze na dostupných standardizovaných psychologických testech. Profesionální baterie metod by měla zahrnovat i výběrové metody vytvořené tzv. na míru prostředí konkrétní společnosti a dané pozice.

Do výsledné baterie metod jsem chtěla zahrnout jeden ověřený a dostupný test, který by spolehlivým způsobem změřil požadované kompetence kvality a výkonu v práci. Pro tyto účely se jako nejvhodnější jevil Bourdonův test, který můžeme zařadit mezi

testy koncentrace pozornosti. Kromě možnosti měření výkonu při jednotvárné opakující se činnosti a kvality práce umožnil změřit i tzv. dynamický stereotyp, důležitý pro práci operátora (Svoboda, 1992, s. 84).

Dále jsem zařadila test odborné způsobilosti, a to sice test zručnosti, ve formě praktické zkoušky. Tento test jsem zkonstruovala za pomoci technologa z daného pracoviště, a jeho hlavním přínosem by mělo být zjištění kandidátovy zručnosti, znalosti výkresové dokumentace, spolehlivosti při dodržování výrobních postupů a orientace v obecné technické problematice. Zároveň se i u tohoto testu měří kvalita (chybovost) a výkon (rychlost) při stanoveném časovém limitu. Modelová situace při testu zručnosti umožňuje skrze výkon kandidáta předpovědět jeho budoucí pracovní výkonnost. Možnou variantou při výběru testu odborné způsobilosti bylo i použití dostupných standardizovaných testů, ale „zvítězila“ možnost sestavit si vlastní testovací metodu a nutnost vytvoření norem pro místní podmínky.

Další požadovanou kompetencí je schopnost týmové práce. Ta se u výběrových řízení nejběžněji zjišťuje pomocí assessment centra, ale z hlediska časového limitu na výběr operátora, který jsem chtěla dodržet, nebylo možné tuto metodu zařadit. Místo ní byla vybrána metoda polostandardizovaného rozhovoru, která kromě obecné motivace uchazeče k práci a požadované motivace k práci v týmu zjišťuje i jeho osobnostní předpoklady a analyzuje dosavadní pracovní zkušenosti, což je důležité pro správné pracovní zařazení.

Uvažovali jsme i o zařazení testu speciálních schopností, který by postihoval schopnost uchazeče logicky řešit vzniklé situace a porozumět běžným fyzikálním a mechanickým vztahům. Takovýto test je dostupný např. jako Test diferenciací schopností, resp. jeho subtest Chápání mechanických vztahů (Svoboda, 1992, s. 77 - 8). Vzhledem k časové náročnosti a k tomu, že tyto kompetence si v praktické podobě částečně ověříme v testu manuální zručnosti, jsme se rozhodli tento subtest nezařazovat do výběrové metodiky.

Tabulka 5: Baterie výběrových metod

Kompetence	Behaviorální projev (ve zkratce)	Výběrová metoda (příslušný ukazatel)
Vědomí kvality	Rozlišovací schopnost	Bourdonův test (kvalita)
	Spolehlivost	Test manuální zručnosti (kvalita)
Orientace na výkon – rychlost práce	Psychomotorické tempo	Bourdonův test (výkon)
	Zručnost	Test manuální zručnosti (výkon)
	Schopnost automatizace činností	Bourdonův test (průběh výkonnosti)
Dodržování pracovních postupů	Spolehlivost	Test manuální zručnosti (kvalita)
Orientace ve výrobní dokumentaci	Znalost výkresové dokumentace	Test manuální zručnosti (kvalita a výkon)
Analýza a schopnost řešení problémů	Odolnost vůči stresu	Bourdonův test (průběh výkonnosti)
	Schopnost analytického úsudku	Test manuální zručnosti (kvalita a výkon)
Profesní flexibilita	Technické porozumění	Test manuální zručnosti (kvalita a výkon)
Schopnost týmové práce	Orientace na tým	Polostandardizovaný rozhovor

Zdroj: strojírenská společnost

Při vytváření metodiky byl vypracován pro jednotlivé metody výběru podrobný manuál k jejich použití, včetně jednotných pravidel pro administraci a hodnocení výsledků, tabulek norem apod. Manuál obsahuje také ustanovení, že před zahájením administrace prvního z testů musí všichni uchazeči vyplnit prohlášení o tom, že jsou schopni podrobit se posouzení jejich osobního potenciálu (nejsou indisponováni nemocí, požitím alkoholu nebo jiných návykových látek nebo náhlou nevolností). Součástí tohoto prohlášení je i souhlas se zpracováním osobních údajů.

6.9 Časový plán výběrového řízení

Celková maximální doba, vyhrazená pro výběrové řízení na pozici operátor ve výrobě, byla po uvážení obvyklého rozsahu nábory a časových možností personalistů stanovena na 1,5 hodiny, přičemž samostatné práci s uchazečem je vyhrazena pouze půlhodina.

První hodina je věnována společné části, které se může účastnit skupina až osmi uchazečů. Během této části personalista v průběhu 15 minut představí společnost a obsazovanou pozici, nastíní zaměstnanecké výhody a objasní následující průběh výběrového řízení. Dalších cca. 45 minut je předpokládaná doba trvání Bourdonova testu, který je administrován hromadně. Zbývajících 30 minut připadá na individuální část výběrového řízení (test manuální zručnosti a výběrový rozhovor). Při skupině více než čtyř uchazečů se individuální části účastní dva personalisté, kteří si uchazeče rozdělí do dvou skupin, aby nedocházelo ke zbytečným časovým prodlevám při čekání uchazečů.

Individuální část výběrového řízení se skládá z testu manuální zručnosti (cca. 10 minut), při kterém je stěžejní složkou pozorování kandidáta. Proto byl test zručnosti zařazen do individuální části, i když to způsobí určité prodloužení výběru. Posledních 20 minut připadá na osobní pohovor personalisty s kandidátem.

7 TVORBA A NORMALIZACE VÝBĚROVÝCH METOD PRO VYBRANOU STROJÍRENSKOU SPOLEČNOST

V této kapitole budou podrobně charakterizovány jednotlivé složky nové metodiky výběru operátorů, se zvláštním zaměřením na použité testy schopností. Při popisu vybraných metod budu hodnotit jejich význam a relevanci při předpovídání pracovního výkonu uchazečů a zaměřím se i na problematiku jejich standardizace. Ta zahrnuje kromě reliability a validity především stanovení norem a jednotnost instrukcí, způsobu administrace, systému vyhodnocování a interpretace výsledků. U testu manuální zručnosti, který je originální součástí metodiky, se pozastavím i nad jeho konstrukcí.

7.1 Bourdonův test

Bourdonův test je příkladem výkonového testu měřícího speciální schopnosti testovaného, podrobněji viz představení testu v kapitole 5.2.2.4. Pro naše účely jsme využili tzv. pražskou čtverečkovou modifikaci tohoto testu. Tento test vydává společnost Psychodiagnostika s.r.o. se sídlem v Brně.

O zařazení tohoto testu do výběrové metodiky rozhodlo především to, že přiměřeně simuluje dlouhodobou jednotvárnou činnost vyžadující pozornost, což koresponduje s hlavními nároky na práci operátora, které byly zjištěny analýzou pracovního místa. Operátor by měl být pozorný k drobným odchylkám dílů a pracovat co nejefektivněji (rychle, s minimem chyb). Bourdonův test dokáže změřit projevy těchto kompetencí: rozlišovací schopnost, přiměřené psychomotorické tempo, schopnost automatizace činností a odolnost vůči stresu. Obsahová validita tohoto testu je uspokojivá, neboť výběr obsahu testovací situace odpovídá kompetencím, které mají být měřeny. Zároveň prediktivní validita testu, měřící vztah mezi zjištěným a předpokládaným budoucím pracovním výkonem (vnější kritérium), byla v rámci standardizace testu jejími tvůrci dostatečně ověřena.

7.1.1 Normalizace testu

Originální testová příručka, podle které se při používání testu budu řídit, uvádí příslušné normy, které sestavili autoři této testové modifikace při standardizaci testu pomocí testování výzkumných vzorků osob. Normy vznikly převedením hrubých skóre

na normalizované skóry.¹⁰ Pro účely sestavení interních norem jsem se rozhodla použít normy uvedené v příručce k testu, a to především z důvodu malého vzorku pracovníků na pozici operátor ve výrobě (cca. 70 osob k dispozici) a časové náročnosti testování (nutnost uvolnit zaměstnance z pracovního procesu).

Výběrový vzorek pro tvorbu norem by měl čítat alespoň 300 osob. S omezeními lze využít i menší vzorek, ale 70 testovaných je pro dobrou reprezentativnost vzorku nedostatečný počet (Urbánek, 2002, s. 91). Budu se tedy řídit normami uvedenými v příručce, které vznikly otestováním vzorku 185 kvalifikovaných pracovníků strojírenských profesí (brusič, frézař, nástrojář, soustružník, zámečnick, elektrikář) s průměrným věkem 29,8 let a s praxí v oboru alespoň tři roky.

Výsledky normalizace se dělí do dvou kategorií – výkonnost a kvalita. Normalizované skóry uvádím v tabulce 6a a 6b ve formě stenů (tzv. „standard ten“, interval 1-10¹¹). Pro účely interního hodnocení jsem jednotlivým stenům pro zjednodušení přiřadila stupeň hodnocení podle interního hodnotícího systému (A+ až E).

Tabulka 6a: Bourdonův test - výkonnost

	E	D	D	C	C	B	B	A	A	A+
	sten 1	sten 2	sten 3	sten 4	sten 5	sten 6	sten 7	sten 8	sten 9	sten 10
od	831	832	1028	1170	1321	1418	1576	1716	1830	1945
do		1027	1169	1320	1417	1575	1715	1829	1944	

Tabulka 6b: Bourdonův test – chybovost

	E	D	D	C	C	B	B	A	A	A+
	sten 1	sten 2	sten 3	sten 4	sten 5	sten 6	sten 7	sten 8	sten 9	sten 10
od	128	60	35	24	16	10	5	3	2	0
do		127	59	34	23	15	9	4	2	1

¹⁰ Hrubý neboli neupravený testový skór se získává obvykle součtem počtu správných odpovědí, ale obecněji vzato jde o součet nebo jinou kombinaci skórů položek. Normalizovaný standardní skór je odvozený skór, u kterého byla zvolena numerická transformace tak, aby rozložení skórů u nějaké specifické populace těsně aproximovalo normální rozložení (Urbánek, 2002, s. 126, 135).

¹¹ Stenové normy byly určeny na základě průměrného skóru výběrového souboru a směrodatné odchylky. Výsledky z oblasti výkonnosti odpovídaly normálnímu rozložení, ale chybovost nikoliv – musela být tedy plošně transformována tak, aby některé steny nezůstaly neobsazené.

7.1.2 Administrace testu

Bourdonův test bývá obvykle administrován hromadně, ale může být použit i individuálně. Test nepředpokládá žádné zvláštní znalosti, úlohy jsou jednoduché a po názorné ukázce během podávání instrukcí pro většinu probandů (testovaných osob) bez problémů řešitelné. Od specifík práce operátora se charakter testu odlišuje metodou „tužka – papír“, přičemž pro některé uchazeče navyklé na manuální činnost by to mohla být jistá bariéra.

Při administraci testu budu vycházet ze standardní příručky k testu, která obsahuje seznam pomůcek potřebných k testování, úvodní instrukce, popis průběhu administrace a návod k vyhodnocení a interpretaci výsledků testu. Celková doba trvání testu je 40 minut (instrukce 10 minut, samotné vyplnění 30 minut). Po konzultaci s psychologem jsem v interním manuálu k používání této výběrové metodiky stanovila, že zadávání a kontrolu průběhu tohoto testu bude moci provádět personalista. Bude muset být ovšem náležitě zaškolen psychologem a upozorněn na aspekty, kterým je třeba věnovat během pozorování probandů pozornost. Zároveň musí personalista absolvovat alespoň jednu administraci testu provedenou psychologem, a to v roli pozorovatele. Osoba administrující test musí mít společenskovední vzdělání, které garantuje alespoň základní poznatky ze sociologie a psychologie.

Abych si testovou situaci přeci jen vyzkoušela na reálném vzorku pracovníků, uskutečnila jsem zkušební testování skupiny dobrovolníků z řad stávajících operátorů na pracovišti montáže pohonů. Zároveň jsem tímto způsobem získala představu o tom, zda skutečné výsledky operátorů odpovídají normám z příručky, které budu při hodnocení výsledků testu používat. Výběr skupiny testovaných pracovníků neprobíhal náhodně, protože jeho cílem nebylo získat výsledky od reprezentativního vzorku pracovníků pro účely sestavení závazných norem¹². Celkem se přihlásilo a zúčastnilo 37 pracovníků (20 z linkového pracoviště a 17 z nelinkového), jejichž průměrný věk byl 32 let a všichni měli ukončené střední odborné vzdělání s výučním listem, většina z nich v technickém oboru.

¹² Všichni pracovníci, kteří se zúčastnili testování, dostali zpětnou vazbu na své výsledky formou krátké konzultace výsledků s psychologem. Byli však upozorněni, že výsledky jednoho testu nejsou dostačující pro možnost komplexního zhodnocení jejich psychologického profilu.

Parametry věk a vzdělání byly tedy velmi podobné vzorku, se kterým jsme srovnávali dosažené výsledky. Operátoři dosáhli statistických výsledků, které uvádí tabulka č. 7.

Tabulka 7: Výsledky interní skupiny probandů (Bourdonův test)

	Výběrový soubor N	Aritmetický průměr	Medián	Minimum	Maximum
Výkonnost	37,00	1478,19	1479,00	920,00	2178,00
Chybovost	37,00	1,17	0,69	0,00	7,00

Více než polovina testovaných operátorů se umístila ve sledovaném parametru výkonnosti ve stenech 5 až 8, což odpovídá hodnocení A, B a C. Výsledky byly rozloženy zhruba v rámci normálního rozložení, čemuž odpovídá i shodná hodnota aritmetického průměru a mediánu. V parametru chybovosti byly výsledky podobné, pouze s tím rozdílem, že zde standardního rozložení nebylo dosaženo, výsledky byly výrazně nadprůměrné a dosahovaly většinou úrovně A nebo A+. Na základě tohoto zjištění bylo rozhodnuto, že po „ostrém“ otestování prvních sto uchazečů o práci upravíme normy chybovosti podle celkového průměru skupiny doposud otestovaných externích i interních probandů (celkem 137 probandů), tak aby normy jemněji rozlišovaly parametr chybovosti.

Účastníkům se test nezdál náročný svou složitostí, ale spíše psychicky vyčerpávající díky nutnosti dlouhého soustředění na nezvyklou činnost. S formou „tužka-papír“ neměli operátoři podle svých slov žádné problémy, instrukce byly pochopeny po standardním vysvětlení. Po tomto pilotním testování v reálném prostředí jsme test vyhodnotili jako přínosný z hlediska zjišťování parametrů kvality a rychlosti výkonu, používané normy se jevily alespoň dočasně jako odpovídající, a proto jsme se rozhodli pro zařazení testu do výběrové metodiky.

7.1.3 Vyhodnocení a interpretace testu

Výpočet výsledků testu podle postupu uvedeného v manuálu bude při interním použití provádět proškolený personalista. Interpretaci výsledků musí ale již bezpodmínečně provádět dostatečně erudovaný psycholog. Z výsledků získáme informace o počtu chyb a celkovém výkonu uchazeče. Podílem počtu chyb a celkového výkonu bychom dostali index chybovosti. Podle celkového výkonu a indexu chybovosti

lze charakterizovat pracovní přístup uchazečů. Vedle standardních výsledků lze vysledovat čtyři typy výsledků, kterým je při výběrovém řízení potřeba věnovat zvýšenou pozornost:

- *vysoký výkon a nízká chybovost* – ideální uchazeč s vysokým psychomotorickým tempem a vysokou úrovní soustředění pozornosti
- *vysoký výkon a vysoká chybovost* – rychlý, ale málo pečlivý uchazeč, který může dosahovat častějších neshod v práci; je vhodný pro operace méně náročné na pozornost
- *nízký výkon a nízká chybovost* – pomalý, ale přesný a důsledný uchazeč, je vhodný pro operace, které vyžadují přesnost, ale není nutné vysoké tempo
- *nízký výkon a vysoká chybovost* – problémový uchazeč s nízkou úrovní požadovaných schopností (Senka a kol., 1992, s. 13).

Autoři testu však upozorňují, že toto schéma by mělo být používáno velmi opatrně, především pokud bychom podle něj měli vytvářet pracovní posudek. V takovém případě bychom si tento výsledek měli potvrdit i jiným testem nebo metodou (Senka a kol., 1992, s. 13).

Při vyhodnocování testů od vzorku operátorů ve výrobě jsme zjistili nižší výkonnost, někdy i v kombinaci s vyšší chybovostí, která se objevovala zpravidla na začátku vyplňování testu. Určující jsou podle autorů testu ale spíše výsledky v druhé polovině testu, proto je i samotný rozsah testu větší, aby se tomuto počátečnímu zkreslení dalo předejít. Na základě výsledků z druhé poloviny testu se můžeme pokusit předpovědět budoucí pracovní styl uchazeče. Nižší výkonnost nebo vyšší chybovost na začátku testování oproti výsledkům ke konci testu může vyjadřovat problémy s tzv. „rozjezdem“ v práci a se schopností dosáhnout po zahájení práce stabilních výsledků. Naopak zhoršení na konci testu může svědčit o působení únavy z jednotvárné práce nebo o ztrátě motivace.

7.2 Test manuální zručnosti

Při sestavování výběrové metodiky bylo mým cílem zařadit do ní jeden subtest, který by odrážel specifické pracovní podmínky v organizaci a nároky na operátora výroby pohonů. Takovýto test bylo nutno vlastními silami sestavit. Při rozboru požadovaných kompetencí jsme identifikovali určité behaviorální projevy kompetencí, které je možné změřit pomocí praktického výkonnostního testu simulujícího reálnou

pracovní činnost operátora. Potřebovali jsme ověřit především manuální zručnost uchazečů se zaměřením na zručnost prstů, protože to je jedna z nejdůležitějších dovedností při práci operátora, která ovlivňuje i rychlost a kvalitu práce. Další velmi důležitou dovedností je znalost čtení výkresové dokumentace, která je také nejlépe ověřitelná praktickou zkouškou. Mezi další schopnosti, které jsme mohli ověřit praktickou zkouškou zručnosti, patří spolehlivost při dodržování pracovních postupů, porozumění obecným technickým problémům a schopnost analytického úsudku.

7.2.1 Sestavování testu manuální zručnosti

Po stanovení kritérií, která chceme pomocí praktické zkoušky měřit, jsem přikročila k vlastnímu sestavení testu. Výkonnostní test měřící speciální schopnosti, (v mém případě praktická performační zkouška), by měl simulovat podmínky nebo kontext, ve kterém jsou znalosti nebo dovednosti skutečně uplatňovány. Jedním jeho typem je vzorek standardizované pracovní činnosti (Standardy..., 2001, s. 44).

Při výběru vhodné testovací situace jsem použila metodu brainstormingu, které se zúčastnily celkem čtyři osoby (technolog pracoviště montáže pohonů, vedoucí výrobní linky montáže pohonů, specialista firemního vzdělávání a personalista). Tyto osoby znaly pracovní náplň a specifika dané pracovní pozice a byly seznámeny s požadovanými kompetencemi. Na základě těchto údajů byla hledána metoda, která by nejlépe demonstrovala činnosti a úkony, které se odehrávají ve výrobě. Můžeme zmínit např. nápad na zakoupení stavebnice s drobnými díly, kdy by se podle návodu sestavoval určitý model. Nebo nápad na činnost, při které by uchazeči skládali z papíru jednoduchou skládačku, opět podle návodu. Oba dva tyto nápady byly vyhodnoceny jako příliš vzdálené reálné činnosti operátora a nakonec byl vybrán nápad na tzv. přešroubování podle návodu.

Tento nápad musel být podroben analýze, propracován a doplněn o specifické detaily tak, aby při simulované pracovní činnosti bylo možno hodnotit všechny kompetence. Důležitým kritériem byla také prostorová nenáročnost a jednoznačné a jednoduché vyhodnocování metody. Metoda tedy byla blíže specifikována takto: uchazeč dostane k dispozici část základní konzole pro montáž elektromotoru, se kterou se pracuje i ve skutečném výrobním procesu, a bude mít za úkol našroubovat do předem určených míst konzole pět šroubů včetně podložek a matek. Úkol bude přesně

strukturován pomocí výrobního postupu, kde bude v bodech specifikováno, který šroub má být přešroubován nejprve atd. (šrouby se liší tvarem i velikostí). Plánek rozmístění šroubů bude uchazeč moci vyčíst z výkresové dokumentace, kde budou šrouby označeny čísly (shodnými s čísly na výrobním postupu). Některé ze šroubů budou montovány i na postranní a spodní stranu konzole, bude tedy zapojena i prostorová orientace. Také matky a podložky se budou lišit velikostí, uchazeč bude mít za úkol vybrat ty nejvhodnější k dané velikosti šroubu. Jeho pracovním nástrojem bude univerzální šroubovák. Charakter úkolu se velmi silně blíží charakteru reálné pracovní činnosti operátora, jeho obsahová validita je tedy dostatečná.

7.2.2 Normalizace testu

Test manuální zručnosti je zcela novou metodou, kterou bylo potřeba prověřit na skupině stávajících operátorů. Zde jsme na rozdíl od interního testování u Bourdonovy zkoušky otestovali všechny stávající operátory výroby montáže pohonů, abychom mohli stanovit interní normy. Z celkem 90 pracovníků se jich podařilo kvůli nemoci a dovoleným otestovat 78, dá se tedy říci, že byla otestována téměř celá výběrová populace operátorů ve výrobě pohonů¹³. Věkový průměr skupiny činil 38,6 let a všichni účastníci měli min. střední odborné vzdělání s výučním listem. Testovaným operátorům jsme předložili pilotní verzi testu, přičemž jsme během jejich testování ověřovali psychometrické vlastnosti zadaného úkolu, jako je např. složitost jeho jednotlivých podúkolů.

V testu manuální zručnosti byla hodnocena opět dvě kritéria, a to sice rychlost a kvalita práce. Maximální časový interval pro splnění testu byl stanoven současně s normami až po vyhodnocení výsledků výběrového souboru, a to sice na šest minut, resp. 360 vteřin. Za kvalitu práce je možné získat max. 10 bodů (viz interpretace testu). Výsledná tabulka se statistickými údaji nám ukazuje, že výsledky dosahují v obou parametrech normálního rozložení, protože průměr se blíží mediánu. Většina operátorů dosáhla průměrných výsledků. Dva operátoři test nedokončili, což ovlivnilo výsledné hodnoty kvality práce.

Tabulka 8: Výsledky interní skupiny probandů (Test manuální zručnosti)

	Výběrový soubor N	Průměr	Medián	Minimum	Maximum
Rychlost	78,00	260,06	255,00	164,00	360,00
Kvalita	78,00	5,54	6,00	0,00	10,00

Testové skóry interpretuji opět vzhledem k normám, což umožňuje relativní interpretaci skóru – skóry uchazečů budou porovnávány s průměrným výkonem populace operátorů ve výrobě, vymezené pracovním zařízením. Zvolili jsme analytický skórovací postup, při kterém je každá důležitá dimenze (kvalita a výkon) posuzována samostatně a je vyjádřen dílčí skór pro každou dimenzi. Tento postup umožňuje přesněji rozlišit slabé a silné stránky testované osoby (Standardy..., 2001, s. 44).

Výsledky pilotní skupiny probandů jsem opět pro lepší porovnávání s normami převedla na standardní skóry, a ty udávám ve formě stenových norem, které jsem získala pomocí aritmetického průměru a směrodatné odchylky.

Tabulka 9a: Test manuální zručnosti – rychlost

	E	D	D	C	C	B	B	A	A	A+
	sten 1	sten 2	sten 3	Sten 4	sten 5	sten 6	sten 7	sten 8	sten 9	sten 10
od	5:56	5:32	5:08	4:44	4:20	3:56	3:32	3:10	2:50	
do		5:55	5:31	5:07	4:43	4:19	3:55	3:31	3:09	2:49

Tabulka 9b: Test manuální zručnosti – kvalita

	E	E	D	C	C	B	B	A	A	A+
	sten 1	sten 2	sten 3	sten 4	sten 5	sten 6	sten 7	sten 8	sten 9	sten 10
od		0	1	2	4	6	7	8	9	10
do	0	0	1	3	5	6	7	8	9	

¹³ Protože není ani tento soubor uchazečů dostatečně početně reprezentativní, budeme po otestování první stovky uchazečů o práci normy přizpůsobovat, a to sice zprůměrováním dosavadních výsledků od interních i externích probandů testu (celkem 178 probandů).

7.2.3 Administrace, vyhodnocení a interpretace testu

Velká pozornost byla věnována přípravě srozumitelných a jednoznačných instrukcí pro administraci testu. Administrace bude kvůli možnosti pozorování pracovního postupu uchazečů probíhat jednotlivě, účastnit se jí bude kromě uchazeče vždy jeden pozorovatel (personalista, specialista vzdělávání nebo jiný zaškolený pracovník). Test trvá celkově 10 minut (4 minuty instrukce a příprava, 6 minut samotné provedení). Průběh administrace zde popíši podrobněji, protože je originální součástí testu.

Před zahájením testu, který bude probíhat u dostatečně velké pracovní plochy, bude mít každý testovaný před sebou krabičku s rozmontovanými díly (5 šroubů, 5 matek, 5 podložek), šroubovák, pracovní konzoli, pracovní postup a technický výkres zobrazující hotovou verzi výrobku, který má být smontován. Administrátor testu bude mít stopky pro měření času, záznamový arch pro případné poznámky a instrukce k testu.

Instrukce pro uchazeče zní následovně: Nyní budeme testovat Vaši manuální zručnost. Před sebou vidíte pracovní pomůcky potřebné ke splnění úkolu. Vaším úkolem bude za pomoci pracovního postupu smontovat přesně takový výrobek, který vidíte v technickém výkresu. Budete postupovat přesně podle pracovního postupu, detaily potřebné k montáži si můžete dohledat v technickém výkresu. Řešení úkolu spočívá v namontování šroubů do předem stanovených míst, včetně podložek a matek. Všimněte si ale, že šrouby, matky i podložky mají různé tvary a velikosti. Úspěšné splnění úkolu závisí na rychlosti, v jaké úkol zvládnete, ale i na posloupnosti a správnosti namontování jednotlivých dílů, včetně dostatečného utažení šroubů. Až budete s úkolem hotov/a, dejte mi prosím znamení slovy: Hotovo! Výrobku se již nedotýkejte.

Po těchto instrukcích dostane uchazeč čas jednu minutu na prostudování pracovního postupu, kde je stanoveno přesné pořadí montáže jednotlivých šroubů. Při pozorování uchazeče při práci sleduje administrátor především dodržování pracovního postupu, případné odchylky zapíše do záznamového archu. Pokud uchazeč nedokončí práci do šesti minut, vyzve jej administrátor k odložení šroubováku a ukončení práce. Poté je výrobek zkontrolován a výsledný čas i chybovost jsou zapsány do záznamového archu.

Pro vyhodnocení bylo vypracováno vyhodnocovací schéma, kde jsou upřesněna především kritéria pro hodnocení kvality, ale i času, tak aby nedocházelo k subjektivně

ovlivněnému posuzování. Vyhodnocení rychlosti probíhá zapsáním časového údaje do záznamového archu, přičemž max. hodnota je 300 vteřin. Vyhodnocení chybovosti probíhá tak, že za každý šroub připevněný na správné místo dostane uchazeč dva body, tedy max. 10 bodů. Dále se hodnotí i správnost použité podložky a matice a dotažení šroubů (tak aby se hlavice snadno nepohybovala), přičemž za každý špatný úkon je jeden bod z celkového skóre odečten. V některých případech lze tedy dosáhnout i minusových hodnot skóre.

K interpretaci výsledků jsme využili opět služeb psychologa, který označil čtyři varianty výsledků, kterým je potřeba věnovat pozornost.

- *vysoký výkon a minimum chyb* – vysoké psychomotorické tempo a zručnost, celková vyváženost výkonu a kvality, dobrá orientace v technické problematice a výkresech, spolehlivost při dodržování pracovních postupů, dobrý analytický úsudek

- *vysoký výkon a vyšší chybovost* – rychlé pracovní tempo na úkor kvality, nízká diskriminační schopnost či nedbalost při provádění úkolu, nedostatky v technických znalostech

- *nízký výkon a minimum chyb* – přílišné soustředění se na kvalitu (preciznost, detailismus) při nízkém psychomotorickém tempu, příp. malá zručnost, nedostatek systematického přístupu k práci nebo horší orientace v technické problematice (je potřeba porovnat s příp. poznámkami z pozorování kandidáta)

- *nízký výkon a vysoká chybovost* – celková neschopnost uchazeče

Tyto výsledky je ale opět třeba interpretovat s přihlédnutím k možným individuálním indispozicím uchazeče, příp. k chybám měření při sestavování či používání testu.

7.3 Polostandardizovaný rozhovor

Jako třetí součást výběrové metodiky jsem zařadila osobní rozhovor personalisty s uchazečem, který by měl odhalit chybějící poznatky o uchazeči především z oblasti motivace k práci ve společnosti, profesních zkušeností z minulosti, dosavadního vývoje profesní kariéry, zájmu o odborný růst a v neposlední řadě schopnosti týmové spolupráce.

Vzhledem k omezenému času na rozhovor (cca. 20 minut) byla zvolena forma polostandardizovaného rozhovoru, jehož struktura bude vycházet z předem připraveného seznamu otázek, který může být v průběhu rozhovoru podle potřeby rozvíjen.

Na základě teoretických doporučení, která uvádějí, jakých oblastí by se měl pohovor dotknout, a na základě popisu pracovního místa, specifikace nároků na pracovníka a kvalifikačního profilu operátora ve výrobě jsem sestavila následující seznam otázek k výběrovému pohovoru, viz tabulka 10. Tento koncept výběrového pohovoru kombinuje tradiční formu výběrového pohovoru s prvky behaviorálního pohovoru. Pro zjištění kompetence „schopnost týmové spolupráce“ není tato metoda tou nejvhodnější, častěji se používá např. assessment centrum. Vzhledem k časovému omezení výběrové metodiky bylo zjištění úrovně této kompetence zařazeno do výběrového pohovoru.

Tabulka 10: Seznam otázek k výběrovému rozhovoru

1. Jak byste hodnotil/a své výkony při testování? <i>Snadno zodpověditelná otázka k uvolnění uchazeče, odráží úroveň sebehodnocení</i>
2. Proč máte zájem pracovat v naší společnosti? <i>Otázka ke zjištění motivace k práci ve společnosti</i>
3. Jak jste se dozvěděl/a o možnosti práce u nás? <i>Otázka ke zjištění aktivity uchazeče (a zároveň účinnosti personální inzerce)</i>
4. Na jaké pozici máte zájem pracovat? <i>Otázka zjišťuje představy uchazeče o jeho pracovním zařazení, tak aby bylo možné je zohlednit při výběru pracovního zařazení</i>
5. Co očekáváte od nového pracovního místa? <i>Otázka sloužící ke zjištění motivace uchazeče k práci ve společnosti a hodnotové motivace</i>
6. Na jaké pozici jste pracoval/a v minulém zaměstnání? Jak dlouho jste tuto pozici zastával/a? <i>Otázka na předcházející zaměstnání uchazeče navozující rámec pro následné otázky po minulém chování (Personalista se v součinnosti s uchazečem snaží najít takové pracovní zařazení, kde uchazeč pracoval v minulosti, a jehož charakter je nejbližší současné pozici operátor ve výrobě – toto pracovní zařazení bude i tématem následujících otázek)</i>
7. Jaký byl Váš největší úspěch na této pozici? Popište ho prosím. <i>Otázka sloužící ke zjištění úrovně sebehodnocení a hodnotové orientace uchazeče</i>
8. Musel/a jste někdy na této pozici pracovat pod tlakem? Vzpomeňte si prosím na konkrétní situaci a popište mi, jak jste ji řešil/a. <i>Otázka zjišťující kompetence k práci pod stresem a schopnosti řešení problémů</i>
9. Jak Vás v této situaci podporoval Váš nadřízený? <i>Otázka zjišťující motivační faktory, vztah k lidem, přístup ke spolupráci</i>
10. Za co jste byl/a na této pozici nejčastěji chválen/a a za co kritizován/a? <i>Otázka ke zjištění úrovně sebehodnocení a schopnosti reflexe svých pracovních výsledků</i>
11. Jak jste vycházel/a se svými kolegy na tomto pracovišti? <i>Otázka zjišťující vztah k lidem, přístup ke spolupráci</i>
12. S jakým typem lidí rád/a spolupracujete? S kým naopak vycházíte hůře? <i>Otázka zjišťující preference ve vztazích k lidem, přístup ke spolupráci</i>

13. Nyní možná trochu nepříjemná otázka: Proč jste odešel/la z tohoto zaměstnání? <i>Otázka zjišťující motivaci a hodnotovou orientaci uchazeče k práci</i>

7.3.1 Administrace, vyhodnocení a interpretace metody

Výběrové pohovory budou probíhat v oddělené místnosti za účasti personalisty a jednoho uchazeče. Pohovor probíhá podle předem určeného seznamu otázek s možným rozšířením o další otázky, pokud to personalista vyhodnotí jako potřebné. Posloupnost otázek by měla být dodržena.

Personalista zapisuje zkrácené slovní znění odpovědí do příslušného hodnotícího archu pro pozdější kontrolu a možnost vrácení se k odpovědím při celkovém hodnocení pohovoru. Hodnocení výběrového rozhovoru probíhá podle interního hodnotícího schématu na stupnici A+ až E, přičemž se souhrnně hodnotí odpovědi na otázky 1 - 2, 5 a 7 - 13. U těchto otázek byly po konzultaci s psychologem do manuálu pro používání výběrové metodiky zapracovány orientační příklady více a méně žádoucích odpovědí vzhledem k požadovaným kompetencím. Celkové ohodnocení rozhovoru však zůstává na personalistovi. Otázky 3 – 4 a 6 zjišťují fakta, která pro naše účely nemají hodnotu lepší – horší. Z otázky číslo 4 můžeme usuzovat na preferované pracovní zařazení uchazeče, ke kterému se bude přihlížet při posuzování celkových výsledků uchazeče.

8 VYHODNOCENÍ ÚSPĚŠNOSTI UCHAZEČE PŘI POUŽITÍ NOVÉ VÝBĚROVÉ METODIKY

Po absolvování všech tří částí výběrové metodiky je vypracováno hodnocení každého kandidáta. Výsledky ze všech částí výběrové metodiky jsou zaznamenávány na záznamový list uchazeče, viz příloha A. Každý záznamový list je označen jménem účastníka, jeho datem narození, datem testování, jménem a podpisem hodnotitele. První strana záznamového listu slouží pro zaznamenání výsledků testování (Bourdonův test a test manuální zručnosti). Zde je zaznamenán jak konkrétní bodový, resp. časový údaj získaný během testování, tak odpovídající stenová norma a její ohodnocení podle interní hodnotící stupnice A+ až E.

Na druhé straně záznamového listu jsou uvedeny zkrácené slovní verze odpovědi uchazeče při výběrovém rozhovoru a celková známka za pohovor, kterou uděluje personalista na základě posouzení vhodnosti odpovědi. Zároveň by na závěr hodnotícího listu měl být připojen slovní komentář s celkovým hodnocením uchazeče, celková známka z výběrového řízení a příp. i doporučení vhodného pracovního zařazení (linka/nelinka), pokud jej lze z výsledků vysledovat. Po interní poradě personálního oddělení s psychologem bylo stanoveno, že jako vyhovující budou označeni ti uchazeči, kteří mají celkové hodnocení A+ až C, přičemž nesmí ani v jedné ze tří částí výběrového řízení dostat známku E. Bude ale vždy záležet na počtu obsazovaných pozic. Při menším počtu obsazovaných pozic, než jaký byl počet vyhovujících uchazečů, budou vybráni uchazeči s nejlepším hodnocením. Ostatní kandidáti mohou být zařazeni do databáze pro případné pozdější oslovení, pokud s tím vysloví souhlas.

Konkrétní hodnoty výsledků, které by uchazeče předurčovaly k zařazení na určité pracoviště (linka, nelinka), nejsou zatím stanoveny. Záleží vždy na individuálním posouzení celkového výsledku uchazeče. Pracovník inklinující ke stereotypní pracovní náplni, který dosahuje vysokého tempa práce a průměrné až lepší kvality práce, který nemá dlouhodobější pracovní zkušenosti v montáži a rád se pohybuje v kolektivu, bude pravděpodobně zařazen na pracoviště výrobní linky. Naopak pracovník zběhlý v technických dovednostech (dobrá znalost výkresů, výborná manuální zručnost s důrazem na kvalitu), třeba i s mírně pomalejším tempem práce, který raději pracuje na

samostatných úkolech, bude zařazen s největší pravděpodobností na pracoviště nelinkové.

Uchazečům je výsledek o přijetí či nepřijetí oznámen do deseti pracovních dnů od konání výběrového řízení. Nakládání s dokumenty získanými v rámci výběrového řízení se řídí podle ustanovení Zákona o ochraně osobních údajů (101/2000 Sb.). Uchazečům se nesdělují důvody jejich přijetí či nepřijetí, ani se jim nedává nahlédnout do jejich záznamů. Tyto záznamy jsou archivovány na personálním oddělení po dobu deseti let a přístup k nim mají pouze pověřené osoby (nadřízený pracovníka v přímé linii řízení, personalista, vedoucí personálního oddělení, psycholog). Po deseti letech budou záznamy skartovány.

9 ZHODNOCENÍ NOVÉ VÝBĚROVÉ METODIKY

Na počátku myšlenky na vytvoření nové metodiky pro výběr do manuálních profesí stála snaha o zefektivnění a větší objektivitu celého procesu zajišťování výrobního personálu, který doposud ve strojírenské společnosti probíhal spíše s důrazem na získávání a přijímání pracovníků. Podobná situace panuje i v dalších výrobních společnostech, kdy jsou pracovníci často získáváni formou outsourcingu a personalisté se na jejich výběru přímo nepodílí. Pokud již výběrové řízení probíhá, jsou to velmi často pouze metody jako analýza osobních dokumentů a následně výběrový pohovor, které rozhodují o přijetí či nepřijetí uchazeče. Ve společnostech, které jsou charakteristické sériovou výrobou, linkovým provozem a malou náročností práce, může být outsourcing a jím získaný flexibilní počet pracovních sil anebo zjednodušený výběrový proces pracovníků dostačující.

Ze zhodnocení specifik výroby ve strojírenské společnosti, která se i přes snahu o standardizaci výrobních kroků vyznačuje zakázkovým, a tedy proměnlivým charakterem práce, však vyplývá potřeba dlouhodobě stabilního kvalifikovaného personálu. Čím déle pracovník ve společnosti pracuje, tím větší know-how o specifikách jednotlivých projektů získává, a to je u zakázkové výroby nenahraditelný přínos. Kvalifikaci pracovníků můžeme ověřit jednoduše. Stabilizace pracovníků na dané pozici je však proces, který je ovlivňován množstvím faktorů. Kromě firemní kultury zde hraje roli i atmosféra ve společnosti a v pracovním týmu, styl vedení, pracovní podmínky, ohodnocení pracovníka (finanční ohodnocení, uznání) a v neposlední řadě i náročnost a zajímavost pracovní pozice, včetně správného pracovního zařazení.

Jako vhodné pracovní zařazení můžeme označit zařazení na takovém pracovním místě, na jehož výkon dostačují pracovníkovy schopnosti. Pokud není tato skutečnost u výběrového řízení dostatečně ověřena, dochází k přetížení nekompetentního pracovníka, k nedostatečnému pracovnímu výkonu a k nespokojenosti jeho nadřízených, což může vyústit v ukončení pracovního poměru. Identifikace a ověření kompetencí u kandidátů, a z nich vyplývající kvalifikované rozhodnutí o přijetí (a příp. i doporučení vhodného pracovního místa), by tedy měly být jedny z největších přínosů nové metodiky výběru pracovníků.

Dalším důležitým prvkem, který bylo nutné zohlednit při sestavování metodiky, byl časový limit na výběr. Byl stanoven časový limit 90 minut na celou metodiku pro jednoho uchazeče, protože se nejedná o hodnocení celkového potenciálu uchazeče, jako je tomu zpravidla u výběru pracovníků do vyšších pozic. Nejdelší metoda ze tří částí metodiky je navíc administrována hromadně, čímž při větším počtu uchazečů dojde k dalšímu snížení časové náročnosti výběru.

Před výběrem jednotlivých metod bylo potřeba důkladně zanalyzovat vybranou pracovní pozici operátor ve výrobě pohonů. Analýza proběhla jak za použití stávajících popisů pracovních míst, tak pomocí rozhovorů s technologi a vedoucími daného pracoviště. Kromě popisu pracovního místa byla získána i specifikace požadavků na pracovníka. Sestavení kompetenční matice bylo realizováno za pomoci externí společnosti, která identifikovala sedm výsledných kompetencí včetně požadovaných úrovní těchto kompetencí, charakterizovaných žádoucími projevy chování. K těmto kompetencím jsem po konzultaci s psychologem vybrala a vzájemně zkombinovala takové výběrové metody, které by měly identifikovat přítomnost požadovaných kompetencí v chování uchazečů.

Výběr metod byl podřízen snaze o simulaci reálných pracovních podmínek ve výběrovém procesu. Konečná verze metodiky je kompromisem mezi těmito a časovými nároky. Jedna z metod, Bourdonův test, je standardizovaný test koncentrace pozornosti, který však velmi dobře odpovídá požadavkům na měření výkonu a kvality práce při dlouhodobějším zatížení pozornosti opakující se činností. Test je poměrně časově náročný, a to jak na administraci, tak na vyhodnocení. Právě jeho delší administrace ale dobře zachycuje pracovní křivku uchazeče, a proto byl vybrán do metodiky. Vyhodnocování testu jsem si usnadnila použitím průsvitné fólie s nakreslenou šablonou správných odpovědí. Přiložením na test tak lze snadno odlišit správné a špatné odpovědi.

Při administraci testu jsem se obávala nezvyku některých uchazečů na delší používání tužky, ale nikdo z interních ani externích probandů zatím takovou bariéru podle svých slov nepocítil. Zadávání instrukcí a vyhodnocování testu je pro administrátora po několika opakováních již rutinní záležitostí, s problémy nedodržování disciplíny při vyplňování testu nebo s neochotou test vyplnit jsme se u uchazečů zatím nesetkali. Při vyhodnocování testu jsme se z důvodu malého počtu osob, které jsme byli schopni interně otestovat, rozhodli řídit normami stanovenými výzkumem na podobném

vzorku osob (podle věku a vzdělání). Ověření na nereprezentativním vzorku interních operátorů přineslo výsledky parametru výkonnosti v rámci normálního rozložení, výsledky v parametru chybovosti byly však výrazně nadprůměrné. Normy jsme tedy s výhradou ponechali i pro externí uchazeče a každý nový uchazeč, který nyní prochází výběrovým řízením podle nové metodiky, přispívá svými výsledky do „databanky“, která se po dosažení počtu sto otestovaných uchazečů stane podkladem pro úpravu dosavadních norem.

Test manuální zručnosti je součástí výběrové metodiky, která byla vytvořena na míru podle skutečných pracovních podmínek operátora ve výrobě, a na jejím vývoji se podíleli i technologové, kteří dané pracoviště dobře znají. Přínosem testu je především malá časová náročnost administrace i vyhodnocení a možnost ověření přítomnosti několika žádaných kompetencí. Pilotní testování na vzorku operátorů přineslo normy v rámci normálního rozložení, mohli jsme je tedy použít pro další testování. Při administraci testu uchazečům o zaměstnání nebyl zaznamenán žádný problém s pochopením úlohy nebo instrukcí, pouze několik uchazečů nedokázalo úlohu dokončit v časovém limitu.

V metodice jsou tedy použity dva testy schopností. Při jejich výběru a při konstrukci testu manuální zručnosti jsem se snažila dodržet požadované metodologické a psychometrické charakteristiky. Normalizace testů byla buď převzata z reprezentativních vzorků, nebo provedena na vzorku operátorů strojírenské společnosti. Jednotnost instrukcí a pokynů k vyhodnocování je zajištěna vypracováním podrobného manuálu, který popisuje používání celé metodiky, ale zaměřuje se především na instrukce k testům schopností. Tím byla zvýšena reliabilita testů.

Nedostatkem je však neověření prediktivní validity testů. Tuto skutečnost chceme napravit po otestování a přijetí dostatečného počtu uchazečů. U vybraných uchazečů budeme sledovat jejich reálné pracovní výkony na dané pozici a budeme je porovnávat s výsledky a doporučeními z výběrového řízení.

Poslední součástí výběrové metodiky je polostandardizovaný rozhovor, který doplní poznatky o uchazeči a především dává prostor pro osobní kontakt uchazeče s personalistou. Metoda pohovoru kombinuje tradiční výběrový pohovor s behaviorálním, přičemž hodnocení pohovoru provádí personalista.

Metodika byla po svém vzniku ihned uvedena do praxe a je používána při výběrovém řízení, přičemž za první měsíc bylo otestováno 32 uchazečů. Otevřeno bylo přitom 12 pozic operátor ve výrobě pohonů. Všechny tyto pozice jsme obsadili úspěšnými kandidáty, přičemž ještě další tři vyhovující kandidáty jsme s jejich souhlasem zařadili do databáze pro případ dalších volných pracovních pozic. Je nutno podotknout, že pro zařazení pracovníka na pozici operátor ve výrobě je ještě nezbytná zdravotní prohlídka u závodního lékaře. Ani úspěšné absolvování výběrového řízení tedy v některých případech nemusí vést k zaměstnání uchazeče.

Projekt sestavení kompletní výběrové metodiky není jednoduchý a představuje poměrně velkou výzvu pro celé personální oddělení i pro společnost. Je nutné vhodně spojit profesionální přístup ve využití metod se zohledněním interních specifík dané pozice a požadavky managementu na rychlost obsazování pozic. Samozřejmostí je dnes ve většině případů spolupráce s externími specialisty, protože jen málokteré personální oddělení disponuje odborníkem na všechny potřebné procesy, jako je např. analýza pracovních míst, sestavení kompetenčního profilu, kompilace testové baterie či vyhodnocování psychodiagnostických testů. Na sestavení výběrové metodiky se tedy podílí více osob, ale personalista by měl být odpovědný za organizaci celého procesu a měl by velmi dobře znát interní specifika a požadované parametry metodiky.

Pokud shrnu přínosy nové metodiky, kterou jsme ve strojírenské společnosti uvedli do praxe, mohu zmínit oproti předchozí metodice větší časovou efektivitu výběrového řízení, objektivnější a přehlednější kritéria hodnocení, ověřování požadovaných kompetencí během výběru pracovníků, použití metody vytvořené přímo na míru pracovním podmínkám dané pozice a v neposlední řadě pozitivní prezentaci společnosti v souvislosti s používáním profesionální a jednotné metodiky výběrového řízení. Mezi nedostatky patří již zmíněná neověřená predikční validita jednotlivých metod a omezený počet použitých metod, který však byl vázán časovým limitem.

Pro vylepšení metodiky navrhuji již zmíněnou úpravu norem podle skutečných výsledků reprezentativního vzorku uchazečů a dodatečné zjištění prediktivní validity. Již na počátku sestavování metodiky bylo v plánu rozšířit ji v budoucnu pro výběr pracovníků do dalších pracovních pozic ve výrobě. To bude obnášet analýzu dotčených pracovních pozic a sestavení kompetenčních profilů. V případě shodných požadavků na pracovníky a shodných kompetencí bude možné metodiku sjednotit pro více pozic.

Výzvou je také upravit test manuální zručnosti do takové podoby, aby mohl být administrován hromadně, což by mělo velký přínos v případě většího rozsahu výběru, např. při rozšiřování společnosti.

10 ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo popsat proces vytváření metodiky výběrového řízení pro manuální profese ve strojírenském průmyslu. Zaměřila jsem se přitom na využití testů schopností jako nástrojů pro ověření potenciálních a skutečných schopností pracovníků.

V první části práce jsem se věnovala popisu teoretických východisek procesu vytváření metodiky výběrového řízení. Ten by měl začínat důkladnou analýzou pracovní pozice a podmínek práce s ní spojených. Výsledkem této analýzy je popis pracovní činnosti, spojený s požadovaným kvalifikačním profilem pracovníka. Dalším krokem je sestavení kompetenčního profilu obsazovaného pracovního místa, tedy jakéhosi souboru očekávaných znalostí a dovedností, projevujících se v pracovním chování. Cílem těchto aktivit je definovat vzorce očekávaného pracovního chování a úroveň výkonnosti u ideálního kandidáta na danou pracovní pozici. Zajištění těchto fází vytváření metodiky výběrového řízení je z důvodu vysoké profesionální náročnosti v praxi často realizováno s pomocí externích specialistů.

Následně jsem popsala fáze sestavování a vytváření testové baterie, které s sebou také nesou množství metodologických a psychometrických charakteristik, jež je potřeba zohlednit. Volba vhodných výběrových metod vzhledem k potřebnosti měření jednotlivých kompetencí a jejich vzájemná kombinace vzhledem ke stanoveným časovým limitům pro výběrové řízení si vyžaduje profesionální přístup. Z důvodu nedostatku dostupných metod bývá někdy řešením vytvoření vlastní výběrové metody, přičemž nejčastěji se jedná o testy odborných znalostí, technického myšlení či manuální zručnosti. Výhodou u těchto testů je možnost přizpůsobení obsahu i náročnosti testovací situace specifickým podmínkám dané pracovní pozice. Předpokladem je ale dodržení základních psychometrických charakteristik testů, jako je reliabilita, validita, objektivita a standardizace.

V praktické části práce jsem se zaměřila na tvorbu výběrové metodiky pro konkrétní pozici operátor ve výrobě ve strojírenské společnosti. Po analýze specifík dané společnosti a charakteru její výroby došlo na analýzu vybraného pracovního místa. Poté, co byl vytvořen kompetenční profil, jsem sestavila testovou baterii, která obsahuje

standardizovaný test koncentrace pozornosti a test manuální zručnosti vytvořený na míru. Baterii doplňuje polostandardizovaný výběrový rozhovor.

Efektivitě procesu výrazně napomohlo sepsání manuálu pro používání metodiky, který obsahuje podrobný popis jednotlivých metod včetně časového plánu, potřebných pomůcek, jednotných pokynů pro administraci a návodu na vyhodnocování výsledků. Před zařazením testů do výběrové metodiky jsem také provedla normalizaci testů. Normalizace zahrnovala ověření testů na vzorku stávajících pracovníků, a to z důvodu nutnosti nastavení norem, které následně slouží jako podklad pro hodnocení výsledků externích uchazečů. U jednoho z testů nebylo možné normy získat na reprezentativním vzorku pracovníků, byly proto využity normy od autorů daného testu. Záměrem do budoucna je dodatečná úprava norem po otestování dostatečného počtu externích uchazečů o zaměstnání.

Nová metodika byla zařazena do procesu výběrového řízení. I přes zmíněný nedostatek ve formě nedostatečně ověřených norem a prediktivní validity nám metodika dobře slouží pro výběr operátorů na specifické pracoviště montáže pohonů. Došlo k výraznému zmenšení časové náročnosti a počtu osob, potřebného k vedení výběrového řízení. Celý proces tím dostal profesionálnější ráz – od použití speciálních metod po objektivní hodnotící systém. Při dlouhodobém používání metodiky budou jistě identifikovány některé další oblasti možného zlepšení, ale již nyní je vidět prostor pro vylepšení v budoucím rozšíření metodiky pro všechny operátorské pozice ve výrobě a případné hromadné administrování testu zručnosti.

V současné době je trend profesionalizace výběrových řízení viditelný především u výběrových řízení na vyšší pozice. U manuálních profesí však stagnuje, také díky častému zaměstnávání těchto pracovníků formou krátkodobého leasingu. Výrobní společnosti, které mají zájem udržet si pracovníky dlouhodobě ve stabilním počtu, by však měly investovat do profesionálnějšího výběru pracovníků. Vhodně zvolené a použité testy schopností umí odhalit skutečné či potenciální schopnosti pracovníků, potřebné k výkonu dané pracovní pozice. Výsledkem je efektivnější výběrový proces přispívající k objektivnějšímu výběru a vhodnějšímu zařazování pracovníků na pracovní pozice, a výhledově i nižší míra fluktuace.

Jednou z nezanedbatelných složek přínosu takového výběrové metodiky je i vyjádření zájmu společnosti o pracovníky manuálních profesí, o jejich schopnosti a

umožnění pracovního zařazení dle jejich schopností. To vše se pozitivně odráží na vnějším i vnitřním image a v kultuře společnosti.

SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ANDERSON, Neil T., SHACKLETON, Vivian. *Successful selection interviewing*. 1st ed. Oxford: Blackwell, 1993. ISBN: 0631188738.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN: 80-85943-57-3.

FERJENČÍK, Ján. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: Jak zkoumat lidskou duši*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-367-6.

FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2007a. ISBN: 978-80-254-0698-4.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007b. ISBN: 978-80-247-1457-8.

HRONÍK, František. *Kompetenční modely*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2008. ISBN: 978-80-904133-2-0.

KOČIANOVÁ, Renata. *Metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Mowshe, 2007b. ISBN: 978-80-239-9327-1.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti*. 1. vyd. Praha: Mowshe, 2007a. ISBN: 978-80-239-9211-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, František. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN: 80-7261-033-3.

KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar, KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN: 80-247-0698-9.

KYRIANOVÁ, Hana, GRUBER, Jan. *AC/DC : vyber si tým*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN: 80-86851-29-X.

NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. 2. vyd. Praha: Academia, 2009. ISBN: 978-80-200-1680-5.

SENKA, Ján, KURUC, Július, ČEČER, Miroslav. *Bourdonova skúška – príručka*. Bratislava: Psychodiagnostika, s.r.o., 1992.

SKŘEHOT, Petr. *Hierarchical Task Analysis* [online PDF dokument]. [cit. 9.1.2010] Dostupné z WWW: http://www.vubp.cz/html_oppzh/metodiky/hierarchical-task-analysis_web.pdf

Společnostem v Česku se nedaří snižovat vysokou fluktuaci zaměstnanců. Tisková zpráva společnosti Pricewaterhouse Coopers [online]. 7.11.2007. [cit. 10.1.2010] Dostupné z WWW: <http://www.pwc.com/cz/cs/tiskove-zpravy-2007/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-fluktuaci-zamestnancu.jhtml>

Standardy pro pedagogické a psychologické testování. 1. vyd. Praha: Testcentrum, 2001. ISBN: 80-86471-07-1.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada, 1993. ISBN: 80-85424-92-4.

ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan, RIEGEL, Karel, aj. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha : Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

TAYLOR, Stephen. *Employee Resourcing*. 1st. ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 1998. ISBN 0852926243.

URBÁNEK, Tomáš. *Základy psychometriky*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2002. ISBN: 80-210-2797-5.

VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

WHIDDETT, Steve, HOLLYFORDE, Sarah. *A practical guide to competencies: how to enhance individual and organisational performance*. 2nd ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2003. ISBN: 1843980126.

WHIDDETT, Steve, HOLLYFORDE, Sarah. *Competencies. Toolkit*. 1st ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2007. ISBN: 1843981726.

PŘÍLOHA A

Záznamový list uchazeče

Jméno a příjmení testované osoby:
Datum narození testované osoby:
Datum testování:

BOURDONŮV TEST										
Parametr výkonnosti										
Sten	1	2	3	4	5	6	7	9	9	10
Výsledek	E	D	D	C	C	B	B	A	A	A+
Parametr chybovosti										
Sten	1	2	3	4	5	6	7	9	9	10
Výsledek	E	D	D	C	C	B	B	A	A	A+

TEST MANUÁLNÍ ZRUČNOSTI										
Rychlost										
Sten	1	2	3	4	5	6	7	9	9	10
Výsledek	E	D	D	C	C	B	B	A	A	A+
Kvalita										
Sten	1	2	3	4	5	6	7	9	9	10
Výsledek	E	E	D	C	C	B	B	A	A	A+

Poznámky hodnotitele k průběhu Bourdonova testu:
Poznámky hodnotitele k pozorování uchazeče při Testu manuální zručnosti:

Jméno a podpis hodnotitele testů:
--

POLOSTANDARDIZOVANÝ ROZHOVOR (stručně zaznamenejte znění odpovědí)

1. Jak byste zhodnotil/a své výkony při testování?
2. Proč máte zájem pracovat v naší společnosti?
3. Jak jste se dozvěděl/a o možnosti práce u nás?
4. Na jaké pozici máte zájem pracovat?
5. Co očekáváte od nového pracovního místa?
6. Na jaké pozici jste pracoval/a v minulém zaměstnání? Jak dlouho jste tuto pozici zastával/a?
(Personalista se v součinnosti s uchazečem snaží najít takové pracovní zařazení, kde uchazeč pracoval v minulosti, a jehož charakter je nejbližší současné pozici operátor ve výrobě – toto pracovní zařazení bude i tématem následujících otázek)
7. Jaký byl Váš největší úspěch na této pozici? Popište ho prosím.
8. Musel/a jste někdy na této pozici pracovat pod tlakem? Vzpomeňte si prosím na konkrétní situaci a popište mi, jak jste ji řešil/a.
9. Jak Vás v této situaci podporoval Váš nadřízený?
10. Za co jste byl/a na této pozici nejčastěji chválen/a a za co kritizován/a?
11. Jak jste vycházel/a se svými kolegy na tomto pracovišti?
12. S jakým typem lidí rád/a spolupracujete? S kým naopak vycházíte hůře?
13. Nyní možná trochu nepříjemná otázka: Proč jste odešel/la z tohoto zaměstnání?

Výsledek pohovoru:	E	D	D	C	C	B	B	A	A	A+
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

SOUHRNNÉ HODNOCENÍ:

Celkové slovní zhodnocení uchazeče:

Doporučení k práci na konkrétním pracovišti:

Celkový stupeň
hodnocení:

A+ / A / B / C / D / E

Rozhodnutí o přijetí:

ANO / NE

Jméno a podpis hodnotitele: