4_Výběrový rozhovor

Original file

4. Výběrový rozhovor (VR)[1)]

VR je používán pro účely personálního výběru již přes 200 let (jedny z prvních pohovorů Royal Navy 1800 v Británii) a je považován za základní a stěžejní část výběrového procesu. Odhadem se používá při 90% všech výběrových řízení. Liší se podle toho, jak dlouho trvají (většinou 30-120 minut), kolik tázajících[2)] je zapojeno (můžou si kandidáta zvát postupně anebo všichni zaráz), jak moc jsou naplánované/strukturované a tím, jaký je jejich účel. Jsou časově i finančně náročné a jejich reliabilita a validita je pochybná, viz níže, proto je některé organizace nahrazují např. assessment centry. Kandidáti je ale vyžadují – výběrové řízení bez pohovoru nemá zjevnou validitu.

Užití výběrového rozhovoru – co zjišťujeme

Získáváme informace o kandidátovi, činíme závěry o vhodnosti kandidáta a také zjišťujeme jeho komunikační schopnosti.

U kandidátů zjišťujeme tyto oblasti:

1. Energii a drive
2. Pracovní styl a hodnoty
3. Rozhodování a úsudek
4. Flexibilita a adaptabilita
5. Emoční stabilita a vyspělost
6. Intelektuální kapacita a efektivita
7. Vztahy

Také zjišťujeme informace viz následující tabulky:

import_image_0.wmf

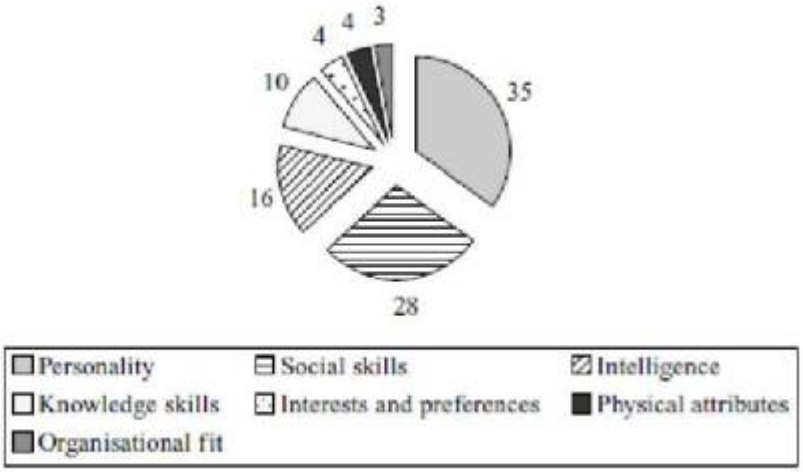


Figure 2.12 *What do interviewers assess?*

Principy vedení výběrového rozhovoru a jeho struktura{{import_Image_2.jpg?222}}

Struktura

1. Uvítání (přivítání a uvolnění kandidáta)
2. Sběr informací (80-90% času)
3. Poskytování informací (zeptáme se kandidáta, jestli se na něco chce zeptat – otázky můžou být opravdové anebo na impression-management)

4. Závěr (jakým způsobem bude probíhat proces rozhodování a kdy a jak bude kandidát informován)

Strukturovaný / nestrukturovaný VR

Je zvykem rozlišovat rozhovory na strukturované a nestrukturované, ve skutečnosti je to však kontinuum.

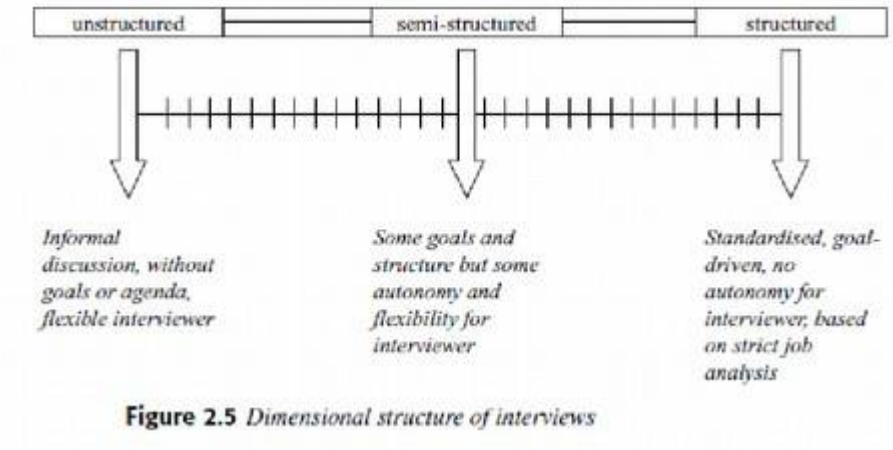


Figure 2.5 *Dimensional structure of interviews*

Strukturované VR také můžou obsahovat hodnotící škály či checklisty. Většinou se u nich nedoptáváme, aby byl VR co nejstandardizovanější. Strukturovaný VR musí být naplánován – na základě analýzy pracovní pozice jsou navrženy potřebné kompetence a na jejich základě navrženy otázky. Nechávají tazateli málo prostoru a autonomie.

Otázkou je jak nakombinovat flexibilitu a strukturu tak, abychom dosáhli optimálních výsledků?

Strukturovanost zajišťuje validitu, ale nesmí se to s ní přehánět.

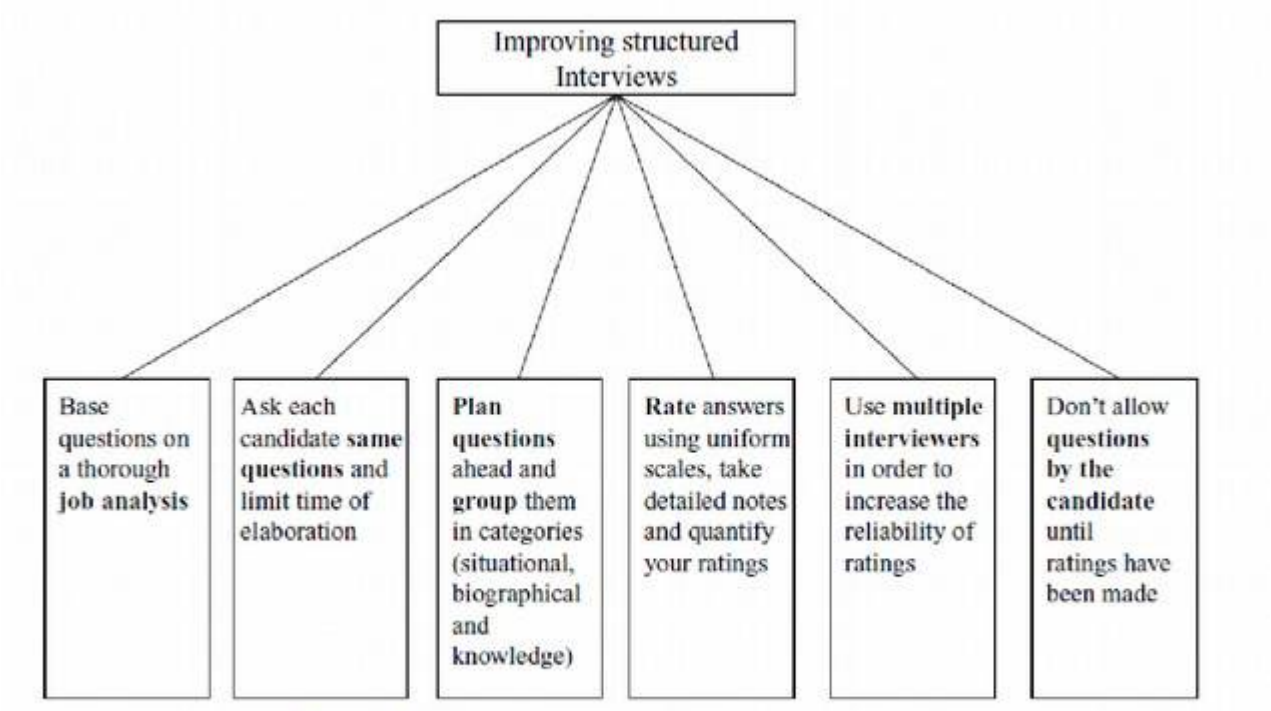


Figure 2.6 *How to improve the validity of structured interviews*

Tazatelské dovednosti

Bogels (1999, in Furnham, Chamorro-Premuzic, 2010) rozlišil tazatelské dovednosti:

1. Obsahové – získat potřebnou informaci/data
2. Procesní– používám dobré techniky

3. Kognitivní – formulace a ověřování hypotéz, integrování informací.

Margie a Tourish (1999; in Furnham, Chamorro-Premuzic, 2010) rozlišili interpersonální dovednosti, které se projeví při VR:

1. Fluence – hladký průběh
2. Rychlost – rychlá, pohotová odpověď
3. Automatičnost – vedeme rozhovor, aniž bychom na to museli myslet
4. Simultánnost – koordinovat několik verbálních a neverbálních projevů zaráz
5. Znalost – znát co, jak, proč a kdy celého výběrového procesu

Další dovednosti: znát účel VR, vnímavost, porozumění tomu, co kandidát říká, empatie.

Současný výzkum ukázal důležitost tzv. person-environment fit.

Chapman, D. S. & Zweig, D. I. (2005). Developing a Nomological Network for Interview Structure: Antecedents and Consequences of the Structured Selection Interview

Úvod a teoretická východiska

Tento výzkum se zabýval strukturou VR. Navazuje na předcházející výzkumy, které přinesly zjištění, že větší strukturovanost VR výrazně zlepšuje psychometrické kvality VR, především jejich prediktivní validitu. Tento výzkum je reakcí na hlasy, které volaly po vytvoření nomologické sítě struktury VR a po zjištění názoru kandidátů na různé prvky struktury VR. Co se týká nomologické struktury VR, proběhlo několik pokusů o její vytvoření, žádná však nebyla dostatečně ověřena a jednotná. Nejvýznamnější je asi práce Campiona et al. (1997), kteří rozlišili 15 prvků VR, které spadají pod dva faktory – obsah rozhovoru a hodnocení kandidátů. Přesto není moc jasné, co struktura VR přesně znamená. Dříve se myslelo, že to je dichotomie – buď je VR strukturovaný, nebo nestrukturovaný, ale nyní se přikláníme k názoru, že je to kontinuum a jednotlivé VR se na ní nacházejí blíž či dál od jejích pólů. Tj. struktura VR je spojitá proměnná s mnoha aspekty, neexistuje žádná metoda na její měření. Proto bylo primárním cílem této studie zjistit faktorovou strukturu praktik VR a vyvinout nástroj na měření struktury VR, který by byl použitelný v praxi i ve výzkumu. Také zkoumali antecedenty struktury VR (formální trénink tazatelů, používání struktury VR tazateli, cíl VR – nábor nebo výběr – a vnímaná efektivita VR). Nakonec také zkoumali jak tazatelé a kandidáti reagují na jednotlivé prvky struktury VR.

Metoda

Výzkum byl proveden ve dvou fázích během tří let na nějaké velké univerzitě v USA. Kandidáti se hlásili na různé pozice, které vyžadovaly univerzitní vzdělání, především technického typu. Na vzorku A byla prozkoumána faktorová struktura praktik VR a reakce kandidátů na tyto faktory. Dodatečná data ze vzorku B rozšiřují nomologickou strukturu zjištěnou na vzorku A. Vzorek A 812 kandidátů, věkový průměr 21 let, 55 % muži, 428 tazatelů z 338 organizací různých oblastí průmyslu. 28 % návratnost ze strany tazatelů. Vzorek B o rok později, stejným způsobem jako vzorek A. 16 % návratnost ze strany tazatelů (41 % manažeři, 32 % technici, 12% HR plus další). Různé velikosti firem od malé rodinné po mezinárodní koncerny (průměrně 7000 zaměstnanců). Průměrná délka VR okolo 30 minut.

Dotazníky byly vyplněny tazateli i kandidáty ve vzorku A a jen tazateli ve vzorku B.

Tazatelé vyplňovali:

1. Dotazník ohledně struktury VR viz následující tabulky pro vzorek A a B, kde můžete i vidět, jak jednotlivé položky sytily navrženou čtyř-faktorovou strukturu, o které více ve výsledcích. Dotazník měl ve vzorku A 16 položek a každá byla hodnocena na sedmibodové Likert škále. Také měli zaznamenat, jak dlouho VR trval a kdo se ho účastnil. Ve vzorku B byl dotazník rozšířen na 36položkovou verzi.
2. Také bylo zjišťováno, jestli tazatelé podstoupili nějaký oficiální trénink jak vést VR. Kdo řekl, že ano, vyplňoval další 15položkový dotazník ohledně toho, co ten trénink obsahoval a také kolik hodin trval, viz tabulka 3.
3. Nakonec vyplňovali jednu položku o tom, jak hodnotí účel svého VR na škále 1-7 mezi výběrem a náborem, jednu položku o jejich emocionální reakci na VR a dvě položky o vnímané efektivitě VR (schopnost vybrat ty nejlepší kandidáty a schopnost je získat pro jejich firmu), vše na sedmibodové škále.

Sample A: Item Loadings on Three Factors of Interview Structure

Items	Mean	*SD*	Evaluation Standardization	Question Sophistication	Question Consistency
I use anchored rating scales to evaluate the candidate's response to each question	2.30	1.72	**.84**	.14	.20
Decisions about the applicant are made by combining scores statistically, rather than making a global impression of their attractiveness	2.95	1.85	**.68**	.21	.26
Each answer is rated against an ideal response	3.44	1.83	**.52**	.21	.46
I rate the applicant on several dimensions independently (e.g., communication skills, thinking skills).	5.46	1.52	**.30**	.46	
I use behavioral questions designed to get applicants to relate specific accomplishments to the requirements of the job	4.53	1.83	.52	**.63**	.14
I use hypothetical or situational questions	3.79	1.93	.28	**.62**	
I follow up answers with probing questions	5.08	1.29		**.61**	
I prompt candidates and allow them to elaborate on their answers	5.65	1.11		**.46**	
I ask the same questions to every candidate	5.47	1.33	.27	.23	**.52**
The same interviewer asks the questions to each of the applicants	5.23	2.10	.20		**.50**
Questions are linked to a job description	5.12	1.27			**.36**
Items not used					
I look at other information such as resumes, grades or test scores prior to the interview	6.31	1.27			
Number of interviewers (obtained from applicants)	1.45	0.84			
Interview length in minutes	30.46	10.55			
I take detailed notes of specific behaviors and statements made by the applicant during the interview	4.19	1.96			
I discourage the applicant from asking questions during the interview or only allow their questions at the end of the interview	1.51	1.10			

TABLE 2

Sample B: Estimated Item Loadings from CFA on Four Factors of Interview Structure

Item	Mean	*SD*	Evaluation Standardization	Question Sophistication	Question Consistency	Rapport Building
I use a formal rating system that I apply to each candidate	2.89	2.01	.82			
I use anchored rating scales to evaluate the candidate's response to each question	2.10	1.63	.76			
I score the interview numerically	3.18	2.27	.74			
Decisions about the applicant are made by combining scores statistically, rather than making a global impression of their attractiveness	2.92	2.00	.65			
Each answer is rated against an ideal response	2.94	1.67	.47			
I make my decisions based on "gut" feelings about the candidates (R)	4.36	1.44	.44			
I use hypothetical or situational questions	3.73	1.88		.91		
I ask questions about how a candidate would go about performing a task	4.56	1.74		.64		
I use behavioral questions designed to get applicants to relate specific accomplishments to the requirements of the job	4.55	1.72		.47		
I keep my questions general rather than overly specific (R)	4.09	1.39		.25		
My questions are consistent across candidates	5.06	1.62			.83	
I have a list of questions I ask every candidate	4.82	2.05			.80	
I ask questions in the same order to every candidate	3.44	2.00			.80	
I ask the same questions to every candidate	5.23	1.45			.78	
Questions are tailored to each candidate (R)	3.31	1.96			.67	
Questions are linked to a job description	5.14	1.31			.38	
The same interviewer(s) asks the questions to each of the applicants	5.10	1.98			.32	
I ask questions to get to know the candidate as a person	5.43	1.49				1.35
I ask the candidates personal questions (about hobbies etc.)	3.95	1.95				.27
I begin the interview with light conversation	5.28	1.59				.15

(R) indicates item is reverse coded.

TABLE 3

Training Content for Interviewers with Formal Interview Training

Content area	% included	
	Sample A[a]	Sample B[b]
Job requirements for the position(s) being filled	90.8	86.7
Background and purpose of the interview	88.7	95.6
Legal issues	82.7	82.2
How to write interview questions	80.6	86.7
How to evaluate answers	79.3	82.2
Rapport Building	79.1	84.4
How to make decisions from interview data	77.9	84.4
How to select questions/probes from a question bank	75.5	66.7
Practice role playing	73.2	86.7
How to use questions that were prepared previously	72.1	75.0
Note taking	68.1	71.1
Job analysis	65.0	67.4
Recruiting the candidate (promoting the organization)	63.6	62.2
How to avoid rating errors	50.4	55.6
Realistic job previews	47.3	57.8
Videotaping role playing with feedback	29.9	40.0

[a]Only 32% reported any formal training.
[b]Only 28% reported any formal training.

Ve vzorku A vyplňovali kandidáti dva dotazníky – jeden těsně před VR (demografické charakteristiky), druhý po. Ten obsahoval položky z několika oblastí:

1. Procedurální spravedlnost podle Giliandova modelu spravedlnosti ve výběrovém řízení, 5 položek, 7mi bodová škála, příklad položky: „Otázky tazatele byly relevantní pro práci, o kterou se ucházím“.
2. Vnímaná náročnost VR, 8 položek, 7bodová škále, příklad: „Bylo těžká přijít na dobrou odpověď na tazatelovu otázku“.
3. Záměry po VR = pravděpodobnost, že vezmou nabídku pracovat v této firmě, 1 položka z Powella a Gouleta (1996), která se vyjádří procentuálně (0 % - 100%)

Výsledky a diskuze

Byla použita metoda faktorové analýzy, na vzorku A „principal axis FA with oblique rotation“, na vzorku B konfirmační FA.

import_image_8.wmf

TABLE 6

Results of Predictions of Structure Element Effects for Candidate and Interviewer Reactions from Campion et al. (1997) with Items Developed for This Study (Sample A Only)

From Campion et al. (1997)	Items developed for this study and completed by interviewers	Candidate reactions[a]			Interviewer reactions	
		P	PJ	PI	Predicted	Observed
Content						
1. Job analysis	Questions are linked to a job description	+	.11	.01	+	.06
2. Same questions	I ask the same questions to every candidate	0	.08	.11	0	.04
3. Limit prompting	(i) I prompt candidates and allow them to elaborate on their answers	−	.08	.12	−	.07
	(ii) I follow up answers with probing questions	−	−.01	.14	−	.10
4. Better questions	(i) I use hypothetical or situational questions	0	−.03	.05	+	.12*
	(ii) I use behavioral questions designed to get applicants to relate specific accomplishments to the requirements of the job	0	.02	.10	+	.11*
5. Longer interview	Interview length in minutes	−	.08	.17*	−	.04
6. Control ancillary info	I look at other information such as resumes, grades, or test scores prior to the interview	−	−.06	.07	−	.04
7. No questions from candidate	I discourage the applicant from asking questions during the interview or only allow their questions at the end of the interview	−	−.17*	−.12	−	.11*

From Campion et al. (1997)	Items developed for this study and completed by interviewers	Candidate reactions[a]			Interviewer reactions	
		P	PJ	PI	Predicted	Observed
Evaluation						
8. Rate each answer on multiple scales	Each answer is rated against an ideal response	0	.02	−.10	np	.03
9. Anchored rating scales	I use anchored rating scales to evaluate the candidate's response to each question	0	.11	.07	+	.15*
10. Detailed notes	I take detailed notes of specific behaviors and statements made by the applicant during the interview	0	.10	.11	−	.05
11. Multiple interviewers	Number of interviewers (obtained from applicants)	−	−.20*	.09*	np	−.04
12. Same interviewer(s)	The same interviewer asks the questions to each of the applicants	0	.06	.07	np	−.05
13. No discussion between interviewers	I discuss applicants with other interviewers between interviews (leave blank if you interview alone)	0	−.01	.21	−	.09
14. Training	Have you participated in formal training on how to conduct interviews?	+	.07	−.06	+	.03
15. Statistical prediction	Decisions about the applicant are made by combining scores statistically, rather than making a global impression of their attractiveness	0	.13	.08	np	.07

[a] P = Prediction by Campion et al. (1997).
np = No prediction made.
PJ = Procedural justice.
PI = Post-interview intentions.
*p < .05.

Bylo zjištěno, že struktura VR lze nejlépe popsat pomocí 4 faktorů: a) konzistence tázání; b) standardizace evaluace; c) sofistikovanost otázek a d) budování raportu. Tazatelé s formálním tréninkem a se zaměřením spíše na výběr než na nábor dělali více strukturované VR. Reakce na zvýšenou strukturovanost byly smíšené – vysoká struktura (sofistikovanost otázek) i nízká struktura (budování raportu) byly hodnoceny pozitivně. Kandidáti reagovali negativně na náročnost strukturovaných VR, nicméně jejich vnímání procedurální spravedlnosti se tím nezměnilo.

Specifika behaviorálního interview

O tomhle v žádné z povinných knížek nic není. Proto jsem na internetu (http://jobsearch.about.com/cs/interviews/a/behavioral.htm) našla dobrý přehled o základních principech v aj a kopíruju ho sem:

What is a behavioral interview? Behavioral based interviewing is interviewing based on discovering how the interviewee acted in specific employment-related situations. The logic is that how you behaved in the past will predict how you will behave in the future i.e. past performance predicts future performance.

Traditional Interview vs. Behavioral Interview

In a traditional interview, you will be asked a series of questions which typically have straight forward answers like „What are your strengths and weaknesses?“ or „What major challenges and problems did you face? How did you handle them?“ or „Describe a typical work week.“

In a behavioral interview, an employer has decided what skills are needed in the person they hire and will ask questions to find out if the candidate has those skills. Instead of asking how you would behave, they will ask how you did behave. The interviewer will want to know how you handled a situation, instead of what you might do in the future.

Questions in a Behavioral Interview

Behavioral interview questions will be more pointed, more probing and more specific than traditional interview questions:

1. Give an example of an occasion when you used logic to solve a problem.
2. Give an example of a goal you reached and tell me how you achieved it.
3. Describe a decision you made that was unpopular and how you handled implementing it.
4. Have you gone above and beyond the call of duty? If so, how?
5. What do you do when your schedule is interrupted? Give an example of how you handle it.
6. Have you had to convince a team to work on a project they weren't thrilled about? How did you do it?

7. Have you handled a difficult situation with a co-worker? How?
8. Tell me about how you worked effectively under pressure.

Follow-up questions will also be detailed. You may be asked what you did, what you said, how you reacted or how you felt.

Hodnocení a interpretace výstupů z výběrového rozhovoru

Výsledkem VR je rozhodnutí, tj. kognitivní proces. V ideálním případě tento proces zahrnuje sbírání, hodnocení a integraci významných kousků informací do logického prediktivního algoritmu.

Výzkum ovšem ukázal, že tazatelé mnohdy sbírají tyto informace značně nepřesně. Někdy se tazatelé rozhodnou ještě před samotným VR, např. na základě CV, nebo již při prvních minutách VR na základě dojmu, který v nich kandidát vzbuzuje. Tazatelé taky podhodnocují nebo nadhodnocují získané negativní informace, které neodpovídají jejich algoritmu.

Do tohoto procesu vstupují různé faktory interpersonální percepce, např. implicitní teorie osobnosti nebo atribuce (jestli lidé připisují úspěch/neúspěch sobě nebo situačním faktorům, např. „Proč měníte tak často práce?“).

Prediktivní validita a reliabilita výběrového rozhovoru a faktory, které je ovlivňují

Validita a reliabilita jsou základními psychometrickými kvalitami. Existuje několik podob reliability a validity (viz obrázek):

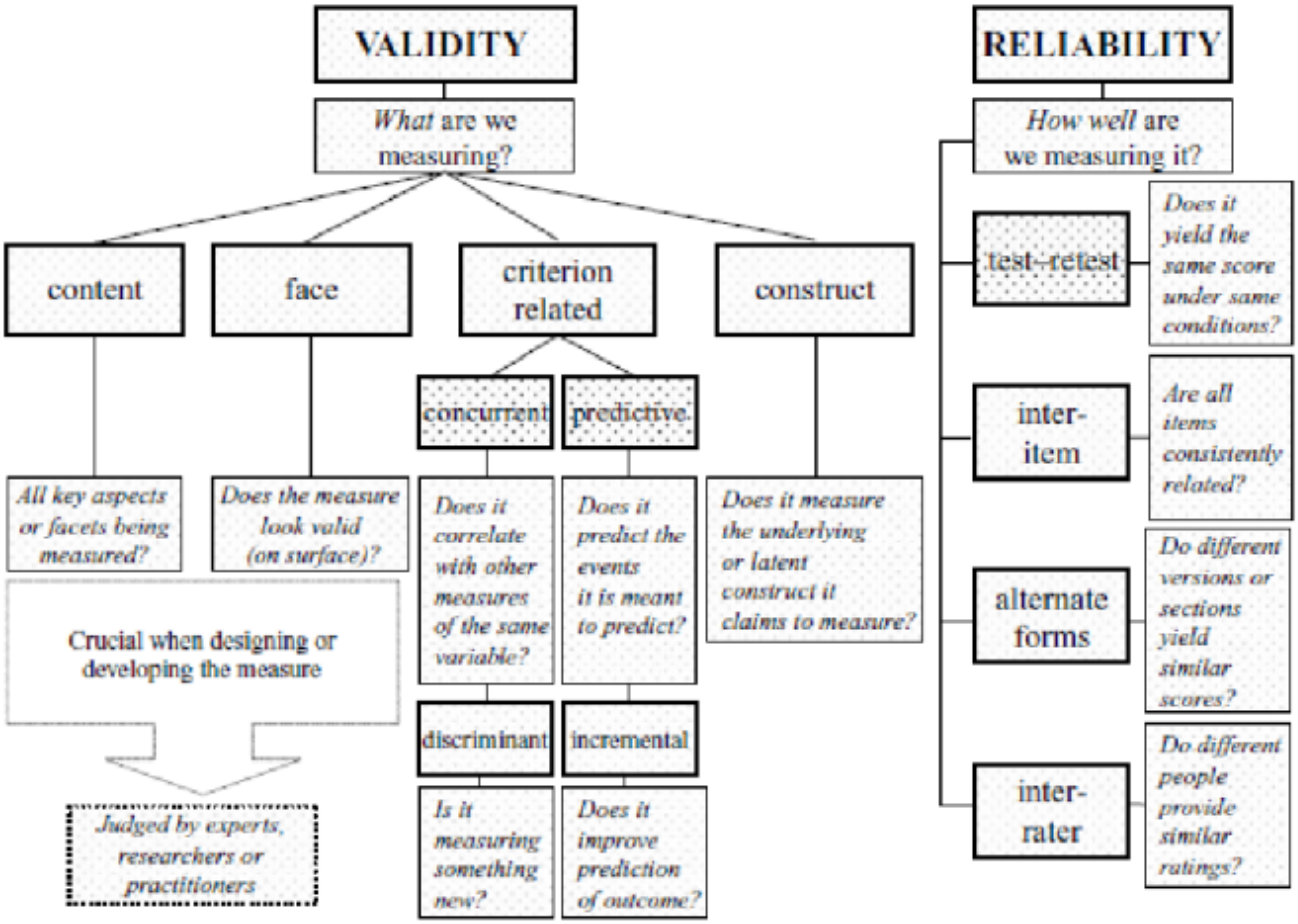


Figure 2.7 *Validity and reliability*

Prediktivní validita a reliabilita ve zkratce znamenají, do jaké míry závěry VR predikují budoucí pracovní výkon kandidátů.

Inter-rater reliabilita

Pro VR je důležitá především inter-rater reliabilita, tj. to, že dva pozorovatelé či tazatelé budou kandidáta hodnotit stejně. Nízká reliabilita u nestrukturovaných metod je způsobena nízkou inter-rater reliabilitou – tazatelé se ptají na jiné věci, jinak je hodnotí a jinak vnímají účel celého VR. Zvýšit inter-rater reliabilitu lze různě: samozřejmě větší strukturací VR, ale také například analýzou pracovní pozice, tréninkem tazatelů a také použitím behaviorálně založených a zakotvených hodnotících škál.

Meta-analýzy

V oblasti validity a reliability výběrových rozhovorů bylo provedeno množství výzkumů a také meta-analýz. Tyto meta-analýzy byly provedeny různými autory na různých datech, přesto jsou jejich závěry dost podobné:

1. Koeficient validity pro nestrukturované VR je okolo .15
2. Koeficient validity pro strukturované VR okolo .28
3. Celková kriteriální validita VR, přičemž kritériem je pracovní výkon, je .23.

Teď máme nějaké čísla, ale jak poznat, jestli je to uspokojivý výsledek či ne? Co myslíte? V porovnání s ostatními metodami výběru jsou tyto hodnoty ještě docela ucházející. Optimista by si mohl říci, že na to, kolik je druhů VR a oblastí, které VR zjišťují (od kreativity po svědomitost), je to vlastně dobrý výsledek. Naopak pesimista si to spočítá statisticky a zjistí, že výsledky VR vysvětlují jen 5 % rozptylu pracovního chování, tj. že nevysvětlují 95 % pracovního chování! Nicméně vzhledem k tomu, že pracovní chování je nereabilní kritérium, možná je nevysvětlený rozptyl jen 70 % (to tam, píšou, ale moc tomu nerozumím, str. 43, kdybyste se na to chtěli podívat radši sami).

V některých organizacích vykazují VR, především ty nestrukturované, extrémně nízkou reliabilitu a validitu, a tím znemožňují efektivitu personálního výběru. Jsou ovlivněny mnoha zkresleními.

Důvody nízké reliability

Validita a reliabilita jsou ovlivněny mnoha proměnnými, od schopností a tréninku tazatele, přes druh hodnocení, až po délku rozhovoru.

1. Na straně tazatele – hodnoty, inteligence, vnímavost, motivy ve výběrovém řízení, jejich trénink, jejich pojetí té pracovní pozice, na kterou se někdo hledá.

Table 2.5 *Interviewer attributes that affect rating bias*

Attributes	Examples of research findings
Similarity effect	Interviewers gave more positive ratings to applicants perceived to be similar to themselves. Interviewers resisted using additional information to evaluate applicants once they perceived the applicants to be similar to themselves.
'Likeability'	Interviewers gave more positive ratings to candidates they liked. Interpersonal attraction was found to influence interviewers' perceptions of applicant qualifications.
'Ideal stereotype'	Interviewers judged applicants against their own stereotype of an 'ideal' job candidate. These stereotypes may be unique to each interviewer, or they may be a common stereotype shared by a group of raters.
Information favourability	Interviewers weighted negative information more heavily than positive information. Interviewers spent more time talking when they had already formed a favourable decision.
Information utilisation	Interviewers placed different importance (weights) on the information content of the interview, resulting in idiosyncratic information-weighting strategies. Discrepancies often arose between interviewers' intended (nominal) information weights and the actual information weights they used to arrive at a decision.

1. Na straně kandidáta– neprezentují se upřímně – přetvářka, která může být způsobena dvěma důvody: impression-managementem (chtějí tu pozici získat) nebo klamáním sebe sama (nemají dostatečný náhled, aby řekli pravdu).

Table 2.4 *Applicant attributes that affect rating bias*

Attributes	Examples of research findings
Gender bias	Influenced by type of job (role-congruent jobs) and competence. Female interviewers gave higher ratings than male interviewers.
First-impression effect	Early impressions were more important than factual information for interviewer judgements.
	Decisions to hire were related to the interviewer's causal interpretation (attribution) of an applicant's past outcomes.
Contrast effect	Interviewers' evaluations of job candidates were influenced by the quality and characteristics of the previous candidates.
Non-verbal communication	Applicants who looked straight ahead, as opposed to downwards, were rated as being more alert, assertive and dependable; they were also more likely to be hired.
	Applicants who demonstrated a greater amount of eye contact, head moving and smiling received higher evaluations.
Physical attractiveness	More attractive applicants received higher evaluations.

1. Na straně informace– můžou to být kritéria, které se tazatel snaží predikovat. Povedou kritéria skutečně k výsledku? Máme dobrou hodnotící škálu?

Table 2.6 *Situational attributes that affect rating bias*

Attributes	Examples of research findings
Job information	Interviewers who received more information about the job used it for evaluation decisions.
	Increased job information reduced the effect of irrelevant attributes and increased reliability between raters.
Applicant information	Interviewers' pre-interview impressions of applicant qualifications had a strong influence on post-interview impressions and recommendations to hire.
	Interviewers with favourable pre-interview impressions of applicants evaluated those applicants as having done a better job of answering the interview questions.
Decision time	Interviewers reached a final decision early in the interview process; some studies have indicated the decision is made after an average of 4 minutes.
	Decisions to hire were made sooner than decisions not to hire.

Důvody nízké validity

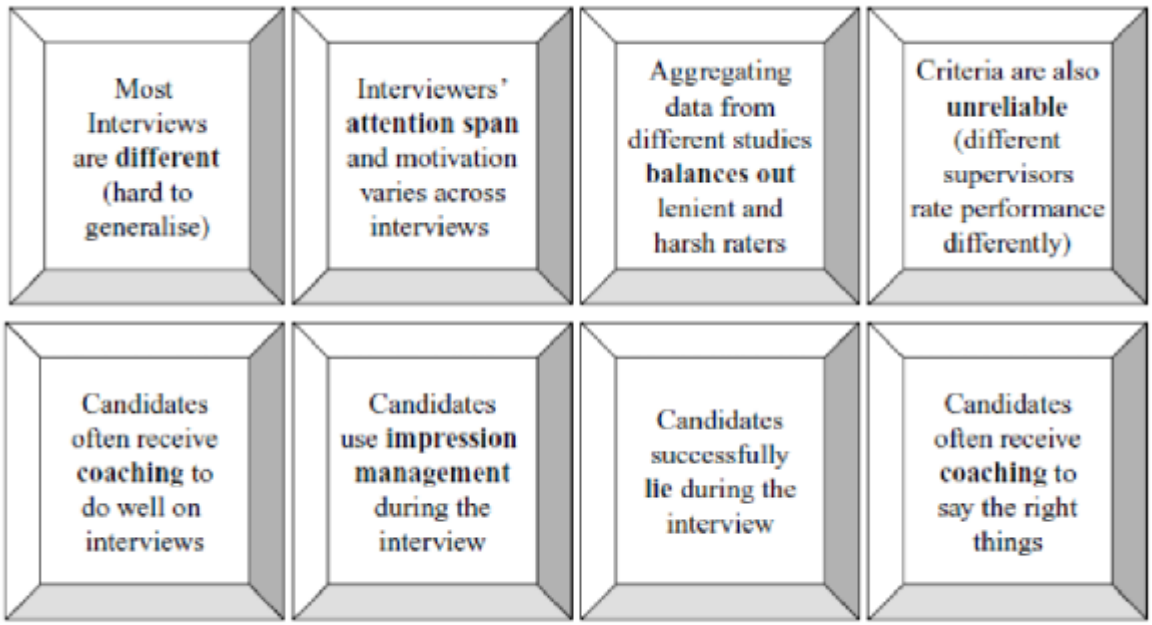


Figure 2.9 *Reasons for low validity of job interview (based on Cook, 2004)*

Doporučení, jak zvýšit validitu a reliabilitu VR

Výsledkem mnoha výzkumů a meta-analýz jsou doporučení pro tazatele a firmy:

1. Trénujte tazatele
2. - jak se prezentovat (jak klást otázky, jak interpretovat neverbální chování – trénujte jejich sociální inteligenci!)
    1. jaké otázky klást a jak interpretovat odpovědi
    2. jak hodnotit opravdové rysy kandidátů a prohlédnout jejich sebe-prezentační (impression management) techniky (ať už v CV nebo face2face)
    3. jak přesně rozlišovat mezi hodnocenými kritérii – aby různí tazatelé poskytli konzistentní a kompatibilní evaluace
3. Pokládejte standardizované otázky
4. Udělejte dobrou analýzu pracovní pozice – zjistěte jaké schopnosti a dispozice jsou na konkrétní specifickou pozici potřeba a na to se při VR ptejte
5. Ignorujte předcházející informace (CV, výsledky testů)
6. Hodnoťte kandidáty po VR
7. Používejte standardizované škály pro hodnocení kandidátů – musí být jasně srozumitelné pro všechny tazatele a musí umožnit zahrnout různé hodnocení, včetně indexu nejistoty.

Jiné, ale podobné doporučení uvádí Cook (2004; in Furnham, Chamorro-Premuzic, 2010):

1. Vybírejte tazatele, kteří pro to mají talent (správné schopnosti, kompetence, předpoklady). To vede k zajímavé otázce, jak tazatele pro rozhovory vybírat. Také rozhovorem? (To je asi nějaká sugestivní otázka, na kterou si máme odpovědět asi sami…)
2. Trénujte tazatele v relevantních schopnostech.
3. Používejte ty stejné tazatele pro všechny VR, vyhnete se tak nechtěné variabilitě. Nicméně z praktických a politických důvodů to není vždy možné.
4. Používejte více tazatelů (pár, komisi, porotu – v AJ „panel“). Zvýšíte tak reliabilitu. Nevyvrací to předchozí bod. Ideální je mít skupinu dobře zvolených, dobře vycvičených tazatelů.
5. Mějte naplánované, strukturované VR, s jasně danými otázkami. Znamená to dělat si poznámky, systematicky hodnotit a zpětně ověřovat reliabilitu a validitu VR.

Vnímání VR kandidátem

VR je dvousměrný proces pozorování a hodnocení. Kandidáti schvalují použití VR a jsou překvapeni, když se po nich nežádá. Tudíž máme dvě perspektivy na validitu a reliabilitu – z pohledu organizace a z pohledu kandidáta – tzv. sociální validita (Schuler, 1993 in Furnham, Chamorro-Premuzic, 2010). Schuler také pojmenoval čtyři faktory, podle nichž kandidáti hodnotí sociální validitu VR:

1. Množství informací, které kandidát získá o pozici
2. Kontrola, kterou mají nad výběrovým procesem
3. Transparentnost výběrového procesu
4. Množství a typ zpětné vazby.

Výsledky studií v této oblasti:

1. Kandidáti nejvíce schvalují tradiční metody výběru (VR, doporučení, vyplňování přihlášek) a ty, které se vztahují k práci (na pozici obchoďáka předvedu, jak umím prodat tužku). Stejně tak není dobře vnímána grafologie, divné testy osobnosti a detektor lži. VR je prostě klasika.
2. Existují kulturně (jedná se o národní i firemní kulturu) podmíněné rozdíly ve vnímání sociální validity VR, toho, jaké otázky je vhodné klást při VR. Kvůli změně legislativy a přístupu k diskriminaci nemusí lidé odpovídat otázky na věk, rodinný stav a situaci, přecházející práce, atd.
3. Lidé mnohdy nevědí, co některé procedury výběru znamenají (assessment centrum, test kognitivních schopností) – proto je ve výzkumu označili za nedůvěryhodné.

Diskriminace a zkreslení

Přestože již máme zákony proti diskriminaci, mnoho výběrových řízení bylo, je a bude zkresleno kvůli diskriminaci. Jedná se o věk, socio-ekonomickou třídu, rasu, gender, váhu, fyzický vzhled…

Stává se to, když není VR strukturován, či tazatelé nejsou trénovaní. Výzkumy potvrdily, že výběrové řízení může být ovlivněno i parfémem, který si na sebe kandidát našplíchá (takže pozor, brzo nás to čeká 😉).

Zkreslení lze předejít:

1. Strukturovaným VR
2. Analýzou pracovní pozice
3. Nepoužívat biodata, protože ty nás ovlivňují (ale to si nedokážu představit, jak by v realitě fungovalo).

Tran, T. & Blackman, M. C. (2006). The Dynamics and Validity of the Group Selection Interview.

V této studii byla porovnávána validita skupinového VR, při němž je přítomno několik kandidátů zaráz, s validitou klasického 1-on-1 VR. Také bylo zkoumáno vnímání spravedlnosti každého formátu VR a to, jestli pořadí, ve kterém kandidát odpovídal na otázky při skupinovém VR, ovlivňuje kvalitu odpovědi.

Vzorek byl složen z 91 bakalářů, kteří žádali o stipendium. Kandidáti nejdříve vyplnili Wonderlic Personnel Test (WPT), 50 položek, 12 minut, zjišťuje obecné kognitivní schopnosti a také schopnost učit se v novém prostředí. Cronbachovo alfa bylo jen 0.69. potom následovalo interview, které bylo vedeno skupinou výzkumných asistentek (6 žen, na bakalářském stupni), pečlivě zacvičených, které neznaly hypotézy výzkumu. Individuální rozhovor trval do 10 minut, skupinový okolo 30. Ve skupině byli tři kandidáti. Pořadí odpovídání se v půlce rozhovoru změnilo tak, aby bylo vyvážené.

Výsledky potvrdily hypotézy, že skupinový VR bude hůře predikovat akademický úspěch, bude vnímán jako méně spravedlivý a že pořadí odpovídání ve skupinovém VR bude ovlivňovat kvalitu odpovědí.

Individuální VR tedy lépe predikuje a je více validní metodou výběru. Důvodem může být to, že na tazatele jsou daleko větší nároky, když se má soustředit na několik lidí, a jeho hodnocení je potom méně přesné. Důvodem proč skupinový VR zvolit je to, že umožňuje přímé porovnání kandidátů mezi sebou. Dalším možným vysvětlením výsledků je to, že skupinový formát mohl zvyšovat úzkost kandidátů a ti byli ve svých odpovědích méně otevření.

Co se týká pořadí, bylo dokázáno, že ti, kteří odpovídali jako druzí nebo třetí podávali nejkomplexnější odpovědi.

Co se týká vnímání spravedlivosti výběrového řízení, účastníci vnímali skupinový rozhovor jako signifikantně méně spravedlivý a vhodný.

Zobecnění výsledků je problematické, protože bylo provedeno na akademické půdě a kritérium bylo také akademické. Tazatelé byli ze stejné věkové skupiny jako kandidáti. Autoři v diskuzi uvádějí, že tento výzkum by bylo vhodné brát jako takový předvýzkum a replikovat ho v opravdovém firemním prostředí.

Arnold, J. & Randall, R. (2010). Work psychology: understanding human behaviour in the workplace.

Výzkumy ověřující kriteriální validitu metod personálního výběru používají dva designy – prediktivní nebo souběžný. Důležité je provádět velké množství studií a jejich výsledky integrovat, protože závěry jednotlivých studií jsou ohroženy mnoha zkresleními a pravděpodobně neposkytnou spolehlivý důkaz o validitě metody. Zdroje zkreslení ve validizačních studiích viz následující tabulka.

Table 5.3 Major sources of distortion in validation studies

1 **Sampling error**
The small samples (e.g. 50–150) used in many validation studies mean that the results obtained may be unduly influenced by the effects of small numbers of people within the sample whose results are unusual. As sample size increases, these irregularities usually balance each other out and a more reliable result is obtained.

2 **Poor measurement precision**
The measurement of psychological qualities at both the predictor (i.e. selection method) and criterion (i.e. job performance) stage of the validation process is subject to unsystematic error. No selection or performance measure is infallible: the result we get from a selection method comprises the candidate's true score *plus* error. The error (unreliability) in the scores obtained will *reduce* the maximum possible observed correlation between predictor and criterion: the error is unsystematic and random, thus this element of the predictor or criterion score will not correlate systematically with anything. This means that as reliability decreases, the maximum possible correlation between predictor and criterion will decrease.

3 **Restricted range of scores**
The sample of people used in a validation study may not provide the full (theoretically possible) range of scores on the predictor and/or criterion measures. A restricted range of scores has a straightforward statistical effect: it limits the size of the linear correlation between two variables. So, just like unreliability, range restriction in a sample serves to reduce the magnitude of the observed correlation coefficient.

Zdroje chyb jsou obvykle označovány jako artefakty, protože nejsou přirozenou součástí vztahu, který zkoumáme, ale jsou výsledkem procedur zkoumání. Omezený rozptyl (range restriction, nejsem si jistá překladem) a nízká reliabilita snižují koeficient validity (ten se zdá nižší, než ve skutečnosti je). 0.8 je většinou bráno jako nejnižší akceptovatelná hranice reliability. Následující tabulka zobrazuje, jak koeficient reliability ovlivňuje interval spolehlivosti skutečného skóru.

Table 5.4 The impact of different reliabilities on an estimated true score

	Reliability		
	0.9	0.8	0.6
Observed score	100	100	100
Probable (95% confidence) range for candidate's true score	91–109	87–113	81–119

Jaký může mít nízka reliabilita vliv ve skutečném výběrovém řízení? Kandidáti, kteří získají nízké skóre v testu použitém při výběru nejsou vybráni, protože se předpokládá na základě studie prediktivní validity, že by jejich pracovní výkon byl špatný. Jenže do této studie jsme vybrali jen kandidáty, kteří skórují průměrně až nadprůměrně, čímž ovlivňují koeficient validity.

Tohle omezení roptylu (range restriction) lze korigovat statisticky – odhadneme koeficient v cílové populaci. Nejpřesněji to lze odhadnout když můžeme identifikovat čím bylo omezení způsobeno:

1. Přímo – kvůli použití testu při výběr
2. Nepřímo – kvůli použití jiného prediktoru, který s testem koreluje.

Jinými slovy, koeficient lze dobře odhadnout, když výzkumník zná standardní odchylku testových skórů v cílové populaci i v omezeném vzorku. Tato korekce rozptylu je často prováděna ve validizačních studiích, zvyšuje tak koeficient validity.

Key Learning Point

Restriction of range in scores will artificially limit the size of validity coefficients and give misleadingly low results. Failure to take range restriction into account can dramatically distort research findings, underestimating the predictive validity of selection methods and processes.

Statistické metody meta-analýzy umožňují spočítání počtu chyb výběru vzorku, tudíž i spočítání přesnějšího koeficientu validity (omezení vlivu nízké reliability a omezení rozptylu). Korekcí se zvýší koeficient validity.

Poslední tabulka uvádí, jak jsou různé metody personálního výběr validní, jak na ně reagují kandidáti a jak jsou často používány.

Table 5.5 A summary of studies on the validity of selection procedures

Selection method	Evidence for criterion-related validity	Applicant reactions	Extent of use*
Structured interviews	High	Moderate to positive	High
Cognitive ability tests	High	Negative to moderate	Moderate
Personality measures	Moderate	Negative to moderate	Moderate
Situational judgement tests	High	Moderate to positive	Low
Biodata	Can be high	Moderate	Moderate
Work sample tests	High	Positive	Low
Assessment centres	Can be high	Positive	Moderate
Handwriting	Low	Negative to moderate	Low
References	Low	Positive	High

Literatura

1. Arnold, J. & Randall, R. (2010). *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. 5th ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall (strany 178 – 182).
2. Chapman, D. S. & Zweig, D. I. (2005). Developing a Nomological Network for Interview Structure: Antecedents and Consequences of the Structured Selection Interview. *Personnel Psychology*, 58(3), 673–702.
3. Furnham, A. & Chamorro-Premuzic, T. (2010). *The Psychology of Personnel Selection*. New York: Cambridge University Press

(strany 30 – 51).
4. Tran, T. & Blackman, M. C. (2006). The Dynamics and Validity of the Group Selection Interview. *Journal of Social Psychology*, 146(2), 183–201.

1)
Budu používat zkratku VR pro výběrový rozhovor. Výpisky jsou převážně z Furnham, A. & Chamorro-Premuzic, T. (2010). //The Psychology of Personnel Selection, //pokud není v nadpise uvedeno jinak.

2)
Budu té osobě, která vede VR, říkat tazatel. Může to být personalista, manažer, pod kterým bude kandidát pracovat, jednatel, či jiný stakeholder, který má na výběrovém procesu nějaký zájem.