

Jméno a příjmení:

Anežka Bambuleová, Petr Navrátil, Eliška Olachová, Eliška Velecká, Štěpán

Název, kód předmětu:

Psycholog v řízení lidských zdrojů
PSYb2930

Datum odevzdání:

3.12.2023

Návrh změn v interním výběrovém řízení na pozici Kariérního poradce/kyně v Kariérním centru MU

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| 1. POPIS ORGANIZACE | 3 |
| 2. POPIS POSUZOVANÉHO PROCESU | 3 |
| 3. POJMENOVÁNÍ A ZDŮVODNĚNÍ SILNÝCH STRÁNEK PROCESU A PROSTORU PRO ZLEPŠENÍ | 5 |
| 3.1 SILNÉ STRÁNKY | 5 |
| 3.2 PROSTOR PRO ZLEPŠENÍ | 5 |
| 4. POJMENOVÁNÍ RIZIK SPOJENÝCH SE SOUČASNÝM VÝBĚROVÝM ŘÍZENÍM | 5 |
| 5. ODŮVODNĚNÝ NÁVRH ZMĚN V PROCESU A JEHO PŘÍNOSY PRO ORGANIZACI..... | 6 |
| 6. POJMENOVÁNÍ RIZIK REALIZACE NAVRHOVANÝCH ZMĚN V PROCESU | 6 |
| 7. NÁKLADY A ZISKY NA REALIZOVANÉ ZMĚNY | 7 |
| 7.1 NEHMOTNÉ NÁKLADY A ZISKY..... | 7 |
| 7.2 ODHAD FINANČNÍCH NÁKLADŮ A ZISKŮ | 7 |
| ZDROJE..... | 9 |
| PŘÍLOHY | 10 |
| PŘÍLOHA 1 - SOUČASNÉ OTÁZKY NA VÝBĚROVÝ ROZHOVOR NA POZICI KOORDINÁTORA/KY VZTAHŮ SE ZAMĚSTNAVATELI | 10 |
| PŘÍLOHA 2 – SOUPIS NAVRHOVANÝCH ZMĚN PRO INTERNÍ VŘ..... | 11 |
| PŘÍLOHA 3 - NÁVRH OBECNÉ STRUKTURY VŘ PRO DALŠÍ POZICE V RÁMCI INTERNÍHO VŘ | 12 |
| PŘÍLOHA 4 - NÁVRH STANDARDIZOVANÉHO VÝBĚROVÉHO ROZHOVORU S BEHAVIORÁLNÍMI OTÁZKAMI NA POZICI KARIÉRNÍHO PORADCE/KYNI..... | 13 |
| PŘÍLOHA 6 - NÁVRH HODNOTÍCÍHO FORMULÁŘE..... | 16 |

1. Popis organizace

Kariérní centrum Masarykovy univerzity (KC MU) pomáhá studentům a čerstvým absolventům při přechodu do práce, při nastavování vlastních kariérních cílů a cesty k jejich samostatnému dosažení. KC MU nabízí poradenské služby, pořádá vzdělávací akce a propojuje studenty s organizacemi a potenciálními zaměstnavateli.

KC MU sestává z šesti týmů: vedení, kariérní poradenství, eventy, marketing a komunikace, spolupráce se zaměstnavateli, výzkum a vývoj online produktů. Celkem má v současné době 30 zaměstnanců nebo lidí pracujících na dohodu o provedení práce nebo dohodu o provedení činnosti. Poradenský tým je z hlediska počtu osob nejčetnější a má dlouhodobé stážisty. Krátkodobé stáže také nejsou výjimkou a realizují se zejména v rámci poradenského týmu.

HR procesy zastřešuje každý manažer/ka jednotlivého týmu, běžné administrativní záležitosti (např. cestovní náhrady) každý jednotlivý zaměstnanec a jiné administrativní úkony (např. smlouvy) backoffice asistentka. Ředitel/ka KC MU je jmenován/a rektorem, stojí v čele centra a kontroluje a řídí veškeré dění. Její rozhodovací pravomoce jsou omezené v závislosti na rektorátu, pod který organizace spadá. KC MU je vícezdrojově financováno jak z rektorátu, tak např. z projektů zastřešených MŠMT (PPSŘ; Program na podporu strategického řízení vysokých škol). Jedná se např. o realizaci workshopů, přednášek nebo dalších akcí pro studenty, vydávání online kurzů apod.

2. Popis posuzovaného procesu

Výběrové řízení (VŘ) probíhá ve dvou rovinách. První rovinou je VŘ, které je realizováno personálním odborem rektorátu univerzity a slouží pro výběr zaměstnanců na smlouvu. Druhou rovinou je interní výběrové řízení, které probíhají v rámci KC MU, realizují je zaměstnanci samostatně a slouží k výběru lidí na dohodu o provedení práce nebo dohodu o provedení činnosti. **V této práci se zaměříme pouze na interní VŘ, které realizují zaměstnanci sami a slouží k výběru lidí pracujících na dohodu o provedení práce nebo dohodu o provedení činnosti.**

VŘ probíhá různě, protože je každé oddělení realizuje samo. Nábor zaměstnanců hodnotí KC MU jako dostatečný. Současné používané metody VŘ jsou výběrový rozhovor (polostrukturovaný se situačními a behaviorálními otázkami) a modelová situace ve formě situational judgement test. Na některé pozice je požadováno vypracování úkolu předem (work sample test) nebo “malé” assesement centrum pro pozice dlouhodobých stážistů do

poradenského týmu obsahující skupinové i individuální modelové situace a individuální výběrový rozhovor. U výběrového rozhovoru jsou přítomny 2-3 osoby: manažer/ka oddělení a někdo ze zaměstnanců daného oddělení. VŘ vyhodnocuje manažer/ka týmu s přísedícími hodnotiteli z týmu. Zpětná vazba pro uchazeče probíhá velmi rychle a obdrží ji nejdéle do měsíce. Validizace VŘ neprobíhá, není tedy možné ověřit efektivitu výběru.

Lidé v organizaci si uvědomují nedostatky interního VŘ, a chtěli by, aby bylo jednotnější napříč odděleními (ale lišilo se samozřejmě dle požadavků na tu kterou pozici), tedy následovalo nějakou strukturu, a aby jej dělali vždy manažer/ka oddělení a bývalá recruiterka (v současné době kariérní poradkyně). Zaměstnanci poradenského týmu se snažili změnit VŘ, aby bylo co nejvíce standardizované pro uchazeče na danou pozici - viz. příloha 1. Do budoucna by chtěli změnit interní VŘ na všechny pozice a ověřovalo skutečně ty kompetence, které jsou k výkonu dané pozice klíčové.

Náklady na výběrové řízení KC MU nekontroluje, a zároveň je na každou pozici odlišné. Pracují alespoň s odhadem:

- Náborový proces
 - inzerce probíhá na vlastních sociálních sítích a portálu [JobCheckIN](#): 0 Kč
 - práce zaměstnanců na tvorbě inzerátu a jeho sdílení 2 hod, tj. 400 Kč
- Náklady na tisk životopisů, motivačních dopisů a dalších materiálů
 - Náklady na tiskový materiál: 1000 Kč
 - 1 hod na přípravu, tj. 200 Kč
- Domluva na průběhu výběrového řízení + příprava otázek na výběrový rozhovor
 - 10 hod, tj. 2000 Kč
- První kontakt s kandidátem + výběrový rozhovor + vyhodnocení a zpětná vazba
 - Na jednoho kandidáta: 2,5 hod, tj. 500 Kč
 - Běžný počet kandidátů na jednu pozici je 5, tj. 2500 Kč
- Celkem: **6600 Kč**

3. Pojmenování a zdůvodnění silných stránek procesu a prostoru pro zlepšení

3.1 Silné stránky

Jednou ze silných stránek jsou zajímavé inzeráty, které nalákají uchazeče. Inzeráty jsou dobře strukturované a obsahují pro uchazeče srozumitelné informace. Díky takové inzerci získá KC MU dostatečné množství uchazečů.

Další silnou stránkou je rychlost předávání zpětné vazby uchazečům. Zaměstnanci si uvědomují, že je potřeba podat zpětnou vazbu co nejdříve a daří se jim to.

3.2 Prostor pro zlepšení

Do prostoru pro zlepšení interního výběrového řízení na pozice s dohodou o provedení práce (DPP) nebo činnosti (DPČ) řadíme doplnění chybějících analýz pracovních pozic. Analýza pracovních pozic nebyla zatím řešena v rámci interního VŘ, což zhoršuje snahy o strukturovanost výběrových kritérií pro jednotlivé pozice. Realizaci analýz pracovních pozic na DPP nebo DPČ ztěžuje fakt, že se takové pozice nově utvářejí velmi rychle, v reakci na aktuální potřeby centra a v závislosti na projektech a dostupných finančních prostředcích.

Další prostor pro zlepšení vidíme ve výběrovém rozhovoru, který vede pokaždé jiná osoba. Také nejsou k dispozici materiály, podle kterých by bylo možné VŘ sjednotit z hlediska následování nějaké struktury.

4. Pojmenování rizik spojených se současným výběrovým řízením

Jako riziko vnímáme, že výběrový rozhovor vedou zaměstnanci, kteří nejsou proškolení. Zároveň je výběrový rozhovor polostrukturovaný. To může vést ke kladení odlišných otázek jednotlivým uchazečům, nedostatečnému prověření klíčových kompetencí pozice nebo hodnocení kandidátů na základě dojmu nebo na základě jiných kognitivních zkreslení.

Dalším rizikem je příprava nových otázek na každý výběrový rozhovor. To vnímáme jako neefektivní z hlediska časových nákladů.

Absence analýz pracovních může způsobit zmatenost nových zaměstnanců, kteří nemusí vědět, co se od nich očekává, což přispívá vyšší fluktuaci. Absence analýz pracovních pozic také může

způsobovat výběr nevhodných metod výběrového řízení, a tedy neefektivnímu měření kompetencí, resp. měření jiných kompetencí než těch, které jsou potřebné pro výkon dané pozice.

5. Odůvodněný návrh změn v procesu a jeho přínosy pro organizaci

Soupis změn, které se týkají všech pozic, na které jsou vybíráni lidé v rámci interního VŘ, uvádíme v příloze 2. V Příloze 3 uvádíme obecnou strukturu VŘ, kterou lze aplikovat na další pozice, na které jsou vybíráni lidé v rámci interního VŘ. V Příloze 4 uvádíme návrh výběrového rozhovoru s behaviorálními otázkami na pozici kariérního poradce a v Příloze 5 návrh hodnotícího formuláře. Návrh metodiky lze nalézt v Příloze 6.

Výše popisované změny mohou mít pozitivní dopad na organizaci. Vytvořením struktury pohovoru a konkrétních otázek pro pohovor docílíme úspory času, který by zaměstnanci museli věnovat před každým pohovorem vytváření otázek. Zároveň stejnými otázkami zajistíme to, aby některý z uchazečů neměl například těžší otázky, kvůli kterým by byl znevýhodněný oproti ostatním. Všichni uchazeči by tak měli mít stejnou šanci se na danou pozici dostat. Ke každé kompetenci zároveň přikládáme hodnotící škálu, díky které by mělo být dosaženo objektivního zhodnocení uchazečů. Pro samotnou organizaci to bude znamenat, že si skutečně vybere toho nejvhodnějšího uchazeče. Vybrání nejlepšího uchazeče by pak mělo vést zejména k lepšímu výkonu v práci a případně menší fluktuaci zaměstnanců. Samotné centrum se pak bude také lépe prezentovat, když bude mít výběrový rozhovor jasnou logickou strukturu.

6. Pojmenování rizik realizace navrhovaných změn v procesu

Přijetí navrhovaných změn může být pro organizaci šok. Bude vyžadována vyšší komunikace mezi jednotlivci zodpovídajícími za výběrové řízení a adaptace jednotlivců na nové změny, zejména vysvětlením a zdůvodněním těchto změn. Zároveň také proškolením zaměstnanců a poskytnutím metodiky k nastudování.

Dalším rizikem může být časová náročnost při přípravách a implementaci všech nových změn, které uvádíme v příloze 2. Uvedené přípravy a implementace změn se týkají především bývalé recruiterky a manažera/ky oddělení, jelikož to jsou hodnotitelé ve výběrovém rozhovoru v rámci interních VŘ, a dále pak ostatních zaměstnanců, kteří budou hodnotiteli při dalších výběrových metodách (např. modelová situace).

Další riziko se pojí s časovými náklady a týká se nákladů finančních, které dále rozpracováváme v kapitole 7.

7. Náklady a zisky na realizované změny

Do návrhu na změnu výběrového řízení na pozici kariérní poradce je zahrnuta realizace analýzy pracovní pozice, identifikace klíčových kompetencí na pozici kariérního poradce pomocí analýzy pracovní pozice, identifikace vhodných výběrových metod, pevné určení hodnotitelů a jejich počet v rámci výběrového řízení, konkrétní podoba a časový interval k poskytnutí zpětné vazby, metodika pro zaměstnance a školení zaměstnanců. V podkapitolách 7.1 a 7.2 se náklady a zisky týkají pozice kariérního poradce/poradkyně.

7.1 Nehmotné náklady a zisky

Nehmotné náklady oproti hmotným nákladům zahrnují nákup bez fyzické podstaty, jako jsou náklady na reklamu, průzkum trhu, strategie, právní poradce, náklady na školení a inovační schopnosti. Tyto náklady jsou většinou nepřímo měřeny, například náklady na školení budou měřeny produktivitou zaměstnanců. Realizace takového opatření může trvat 12-24 měsíců. Tyto náklady jsou považovány za “strategické” náklady a nemusí přinést zisky okamžitě. Výsledky některých projektů se mohou dokonce zhoršit, než selepší, protože narušují současné operace v organizaci, které vedou k požadovaným změnám (Wu & Buyya, 2015). Z tohoto důvodu předpokládáme, že námi implementované návrhy mohou přinést zlepšení v organizaci až za určitý čas, než si organizace zvykne na transformaci výběrového řízení.

V důsledku prodeje produktů či služeb získává organizace zisky prostřednictvím minimalizace či optimalizace provozních nákladů, jako jsou například mzdy (Wu & Buyya, 2015). Nově implementované změny ve výběrovém řízení přinášejí i mzdové změny, konkrétně co se týče příplatků.

7.2 Odhad finančních nákladů a zisků

Odhadování hodnot finančních nákladů zahrnuje tři kroky: 1) identifikace toho, jaké zdroje jsou použity; 2) měření množství každého použitého zdroje a 3) umístění finanční či nefinanční hodnoty každého zdroje. Finanční náklady představují skutečné výdaje za nakupované zboží, zdroje a služby a obvykle vycházejí z údajů o výdajích (Turner et al., 2023).

K finančním nákladům v rámci implementovaných změn patří realizace analýzy pracovní pozice kariérního poradce či kariérní poradkyně a identifikace klíčových kompetencí, v rámci níž je odhadována částka určena na 5 000 Kč a jsou do toho započteny náklady na rozhovory (příprava struktury rozhovoru či nalezení lidí pracujících na této pozici v reprezentativním počtu, alespoň 3 lidi a jejich nadřízený kvůli zachování variability mezi lidmi) kariérních poradců/poradkyň, deskripce inzerátů na internetu a studium odborné literatury k identifikaci klíčových kompetencí. Dále sem patří volba výběrových metod (obecná struktura výběrového rozhovoru, určení modelové situace a work sample testů, včetně pilotáže), v jejichž rámci je částka odhadována na 8 000 Kč. U hodnotitelů se hodinová mzdová sazba měnit nebude, protože výběrové řízení bude probíhat v rámci pracovní doby a bylo by to zbytečně složité, ale bude za něj 10% příplatek z hodinové sazby. 10% příplatek nám přišlo jako relativně spravedlivé ohodnocení, protože hodnotitelé plní kromě standardních pracovních úkolů i úkoly navíc, což jsou úkoly spojené s výběrovým řízením. Náklady na školení zaměstnanců ohledně implementovaných změn lze odhadovat na 5 000 Kč za externího lektora v rámci 4hodinového jednodenního školení. Vytvoření metodiky pro zaměstnance společně s designem výběrového řízení je odhadováno na 6 000 Kč. A nakonec šablona zpětné vazby a včasné její poskytnutí v rámci intervalu sedmi pracovních dní, ale to již bez příplatků a za neposkytnutí včasné zpětné vazby pověřený zaměstnanec za výběrové řízení přijde o 10% příplatek z hodinové sazby vykonané během výběrového řízení.

Zdroje

Turner, H. C., Sandmann, F. G., Downey, L. E., Orangi, S., Teerawattananon, Y., Vassall, A., & Jit, M. (2023). What are economic costs and when should they be used in health economic studies? *Cost Effectiveness and Resource Allocation*, 21(1). <https://doi.org/10.1186/s12962-023-00436-w>

Vaculík, M. (2010). *Assessment centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing, a.s.

Wu, C., & Buyya, R. (2015). Cost modeling. *Cloud Data Centers and Cost Modeling*, 579–609. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-801413-4.00014-3>

Online zdroje

Národní soustava povolání. (2017). *Autonomní systém pro Správu znalostí, Dovedností a měkkých Kompetencí*. CDK. <https://cdk.nsp.cz/mekke-kompetence-v1.2>

Přílohy

Příloha 1 - Současné otázky na výběrový rozhovor na pozici Koordinátora/ky vztahů se zaměstnavateli

| Otázka | Co ní zjišťujeme? |
|---|---|
| LAURA : INTRO | |
| Introduce position and team | |
| TERKA: MOTIVACE, PRACOVNÍ ZKUŠENOSTI | Motivace |
| Můžete se nám v krátkosti představit? | Info pro nás, co funguje |
| Kde jste našel/a nabídku? Co vás motivovalo k přihlášení? | Baví je komunikace, práce s lidmi, práce s daty, kreativní činnosti |
| Co vás nejvíce bavilo na vašem předchozím zaměstnání? | Nevadí jim administrativní činnosti, nebojí se práce s lidmi; nevadí jim analýza dat |
| Co vás naopak nebavilo? Jaký typ činnosti už byste nechtěl/a dělat? | Je pro ně důležitá komunikace s lidmi; pečlivost; dobrý kolektiv; dobrá komunikace v týmu, kreativita |
| Co je pro vás v zaměstnání důležité? Bez čeho se neobejdete? | Zmiňují věci, které zahrnují práci s daty, komunikaci s lidmi, kreativní úkoly, ... |
| Jaký byl váš největší pracovní úspěch (nebo studijní, pokud nemají praxi)? Na co jste pyšný/á? Čeho si na sobě po pracovní stránce ceníte? V čem jste dobrý/á? | |
| LAURA: ODBORNOST, HARD SKILLS | |
| Do you have experience in customer services? | Selling, communicating on phone/email with clients, cold-calls, |
| We do active and passive sales - how would you go about finding new companies to collaborate with? | |
| Tasks sent via mail | |
| Task 1: email to company interested in finding out more | |
| Task 2: innovative idea for new KC service | |
| TASK: JOBMED sales role play | |
| Sell JobMED fair to a laboratory focused on pharmaceuticals, your colleague said they quickly checked the page while finding the contact data of the reception and saw some animals. Do you need any additional info? Read the invite we sent out. You will now call the company with the phone number you got. | |
| TO REVIEW | |
| TERKA: MODELOVÉ SITUACE, SOFT SKILLS | Práce na více úkolech, prioritizace, časový pres. |
| Představte si situaci, kdy vám zadají 2 kolegové najednou poměrně rozsáhlé úkoly. Oba je chtějí dodat v horizontu týdne - vy však pracujete pouze na poloviční úvazek a vaše časové možnosti jsou limitované. Jak byste se v situaci zachoval/a? | Vhodné odpovědi: zjistí, co má vyšší prioritu, jestli se dá s termíny nějak hýbat, otevřeně komunikuje svoje možnosti, hledá řešení pro teď, ale také si upravuje hranice pro příště Nevhodné odpovědi: nebude spát a vše dodělá tak, jak kolegové chtějí, "co se dá dělat", dodá to, i kdyby to nemělo být kvalitní Dávání zpětné vazby. |
| Představte si situaci, kdy odevzdáte report z akce kolegyni, která ji pořádala. Nicméně jak vyplývá z dat, akce se nepovedla z vícero hledisek. Jak byste tuto zpětnou vazbu komunikovali? | Vhodné odpovědi: bude konstruktivní, zpětnou vazbu doplní také o doporučení, nesoustředí se pouze na to špatné, ale pokusí se zahrnout i pozitivní body, nabídne pomoc Nevhodné odpovědi: pošle jí report a více se nestará, neuvede doporučení ani nenabídne pomoc Přijímání zpětné vazby. |
| Stalo se vám někdy v minulosti, že jste dostali kritickou/negativní zpětnou vazbu? Jak jste na to reagovali? | Vhodné odpovědi: vyslechne si kritiku a hledá konstruktivní odpověď, vysvětlí, proč dotazník vypadá jak vypadá, v případě chyby ji uzná Nevhodné odpovědi: kritiku si vezme osobně a řekne, že ji to teď už nezajímá, je pozdě |
| Rozebrat úkol, doptat se na to, co mi není jasné, dát zpětnou vazbu na úkol | Přemýšlení nad úkoly |
| Jak se vám na úkolu pracovalo? Jak vás to bavilo? Co pro vás bylo nejtěžší? V čem jste se naopak cítil nejsilnější | |
| Laura: PRAKTICKÉ | 180 Kč/hod |
| Jaká je vaše představa o odměně? | Ideally October |
| Kdy byste mohl/a nastoupit? | Plans for Erasmus/graduation |
| How will you manage your time between Uni and work? | |

Příloha 2 – Soupis navrhovaných změn pro interní VŘ

Realizace analýzy pracovní pozice (APP)

Identifikace klíčových kompetencí pomocí APP

Vytvoření designu VŘ

- identifikace vhodných výběrových metod (vč. vytvoření standardizovaného výběrového pohovoru)
- pevné určení hodnotitelů, jejich počet a role v rámci VŘ
- konkrétní podoba a časový plán realizace zpětné vazby uchazečům

Vytvoření metodiky pro zaměstnance

Proškolení zaměstnanců, kteří budou realizovat VŘ

Realizace výše uvedených změn bude provedena pro všechny pozice v organizaci, a to po vzoru APP, VŘ a návrhu metodiky, které jsme udělali na pozici Kariérního poradce/kyni. Uvádíme je v příloze 3, 4 a 5.

Příloha 3 - Návrh obecné struktury VŘ pro další pozice v rámci interního VŘ

- 1) Úvod (5 min)
- 2) Modelová situace (10 min)
- 3) Výběrový rozhovor (30 min)
- 4) Work sample test (10 min)
- 5) Ukončení (5 min)
- 6) Zpětná vazba kandidátům
- 7) Validizace VŘ
- 8) Úpravy VŘ na základě výstupů z validizace

Příloha 4 - Návrh standardizovaného výběrového rozhovoru s behaviorálními otázkami na pozici kariérního poradce/kyni

ÚVOD

1. Dobrý den, posad'te se a za chvíli začneme. Mohu Vám nabídnout vodu, kávu nebo čaj? (přivítání a navázání kontaktu)
2. Moje jméno je ___ a jsem manažerem/kou poradenského týmu, to znamená, že se na mě poradci obracují s _____. (představení hodnotitelů)
3. Teď bych Vás rád/a požádal/a o Vaše představení. Stačí v krátkosti. (Představení kandidátem; ověřujeme OSOBNOST)
4. Rovnou se Vás na začátek zeptám, jestli víte, čím se Kariérní centrum zabývá? (představení organizace; ptáme se nejprve kandidáta; ověřujeme MOTIVACI)
5. Nyní by mě zajímalo, proč jste si vybral/a zrovna tuto pozici a proč naši organizaci? (důvod výběru organizace a dané pozice; ověřujeme MOTIVACI)

BEHAVIORÁLNÍ INTERVIEW (ověření klíčových kompetencí)

Kompetence: Organizace a plánování

Jakým způsobem si organizujete denní záležitosti? Jaké výsledky má tento váš způsob organizace práce?

Byla ve vaší práci organizace věcí a plánování jednou z hlavních činností? Jak jste při tomto organizování případně postupoval/a, abyste vše zvládala?

Jakým způsobem jste si organizovala pracovní náplň? Bylo potřeba některé úkoly udělat přednostně? Jak jste tyto úkoly vybírala?

Kompetence: Komunikační dovednosti

Ocitl/a jste se někdy v pracovní situaci, kdy pro Vás byly komunikační dovednosti klíčové? Jak taková situace vypadala? Co se od Vás v této situaci očekávalo? Jak jste se v této situaci zachoval/a? Jaký výsledek tato situace přinesla? Dalo by se říci, že se po této situaci zlepšily Vaše komunikační dovednosti?

Vzpomenete si na nějakou situaci v minulé práci, kdy jste narazil/a na komunikační bariéru s druhým člověkem? Co bylo Vaším úkolem v této situaci? Jak jste se v této situaci zachoval/a? Podařilo se Vám komunikační bariéru vyřešit? Měla tato situace nějaký dopad na Vaše komunikační dovednosti?

Měl/a jste někdy v pracovním prostředí možnost zadávat někomu nějaký úkol? Jakým způsobem jste tento úkol sdělil/a druhé osobě? Očekávalo se od Vás, že sdělení úkolu proběhne jinak? Jak

situace dopadla? Pochopila druhá osoba Vaše sdělení? Splnila tato osoba úkol dle Vašeho očekávání?

Kompetence: Práce s informacemi

Vzpomenete si na nějakou situaci, v rámci které jste musel/a zpracovat velké množství informací? Popište situaci a jaký byl výsledek.

Můžete uvést příklad z minulých zaměstnání, při kterém jste musel/a pracovat systematicky? Jakým způsobem jste postupoval/a a jak to dopadlo?

Nastala ve Vašem minulém zaměstnání situace, kdy jste se musel/a naučit nový postup práce? Jakým způsobem jste aplikoval/a tento nový postup do praxe? Jak se vám to dařilo?

Už jste někdy dělal/a rešerši např. pro vytvoření prezentace? Jak jste postupoval/a? Kde jste hledal/a zdroje? Jaký byl výsledek?

Kompetence: Adaptabilita

Jaké změny na pracovišti ve Vaší pracovní minulosti bylo pro Vás obtížné přijmout? Co jste udělal/a proto, abyste je přijmul/a? Povedlo se vám je nakonec přijmout?

Setkal/a jste se někdy s nějakou nečekanou situací (např. zapomenutí materiálů na schůzku), která vám zkomplikovala práci? Jak vypadala a jak jste se zachoval/a?

Setkal/a jste se někdy s rozzlobeným zákazníkem/klientem? Jak taková situace vypadala, jak jste ji řešil/a, a jaký byl výsledek?

ZÁVĚR

6. Co rád/a děláte ve svém volném čase? (zájmy kandidáta; ověřujeme OSOBNOST)
7. Termín nástupu bude od __, do té doby stihneme vyhodnotit výběrové řízení – je to tak za Vás v pořádku? Jaké jsou Vaše představy ohledně finančního ohodnocení? (formální náležitosti jako typ smluvního vztahu, typ úvazku, termín nástupu, finanční ohodnocení)
8. Chtěl/a byste se na něco zeptat vy nás? (prostor pro kladení otázek kandidátem)
9. Tímto je pohovor u konce, děkujeme. Nyní bychom navázali modelovou situací. Dáme si 5 min pauzu, a poté budeme pokračovat) (ukončení a/nebo přesun k navazující metodě)

Příloha 5 - Návrh metodiky pro zaměstnance k realizaci výběrového rozhovoru

Co sledujeme?

Při výběrovém pohovoru sledují 2-3 hodnotitelé **motivaci** (vypovídá o tom, zda člověk na dané pozici vydrží), **kompetence** (vypovídají o tom, zda má člověk klíčové dovednosti pro výkon pozice, a predikují budoucí výkon (Vaculík, 2010) a **osobnost** (vypovídá o charakteristikách osoby, a zda zapadne do týmu) uchazeče. Klíčové je sledování kompetencí.

Jak to sledujeme?

Motivaci a **osobnost** sledujeme pomocí jednoduchých otázek týkajících se znalostí uchazeče o organizaci, do které se hlásí a zájmů uchazeče. **Kompetence** sledujeme pomocí behaviorálních otázek, které se zaměřují na minulé chování uchazeče (tedy jak např. řešil nějaký konflikt), z čehož dále můžeme usuzovat na budoucí chování.

Jak to vyhodnocujeme?

Motivaci a **osobnost** hodnotíme na základě kolektivní shody hodnotitelů a podléhá spíše subjektivnímu hodnocení, což je potřeba vnímat jako limit. Přesto by na motivovanost mohlo být možné usuzovat, pokud je vidět, že si uchazeč zjistil něco dopředu o organizaci.

Kompetence jsou klíčové při vyhodnocování výběrového rozhovoru. Vyhodnocujeme je pomocí **behaviorálně zakotvené observační škály** (viz. ukázka níže), ve které je uvedena míra rozvinutosti klíčových kompetencí na stupnici 1-5, kde 1 je minimálně a 5 výborně rozvinutá. Hodnotitelé v průběhu výběrového rozhovoru **sledují výskyt dílčích kompetencí** a zapisují si **poznámky**. Podle četnosti výskytu dílčích kompetencí vyhodnotí celkovou míru kompetencí na škále v hodnotícím formuláři **nejprve samostatně** (zakroužkováním čísla 1-5), a po realizaci rozhovoru dojdou v rámci diskuse ke **kolektivní shodě** s ostatními hodnotiteli ve výsledných měřících kompetencí. Důležité je při posлуcháání uchazeče oddělit své dojmy a ne/sympatie od objektivního hodnocení, aby nedošlo ke zkreslení, a tedy ke znevýhodnění uchazeče.

Ukázka behaviorálně zakotvené observační škály (převzato z: Národní soustava povolání, 2017):

1 – minimálně rozvinutá, 2 – spíše dobře rozvinutá, 3 – průměrně rozvinutá, 4 – velmi dobře rozvinutá, 5 - výborně rozvinutá

Organizování a plánování

| | |
|----------|--|
| 1 | je schopen plánovat jednoduché konkrétní činnosti a aktivity nerozlišuje priority zajistí si základní zdroje a má hrubý časový odhad sám plní úkoly nesystematicky, potřebuje být řízen |
| 2 | je schopen rozlišovat dlouhodobé a krátkodobé plány dokáže rozlišit naléhavé a důležité a podle toho plánuje své aktivity v případě nutnosti vytváří varianty plánu, nedokáže však o nich rozhodovat samostatně v případě nutnosti vytváří varianty plánu, nedokáže však o nich rozhodovat samostatně dokáže organizovat svoji činnost a výkon ne vždy se mu daří skloubit svou činnost a plány s činnostmi a plány ostatních |
| 3 | plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány okolí dokáže rozlišit naléhavé a důležité a podle toho se rozhoduje i jedná vytváří varianty plánu, ve standardních situacích se samostatně rozhoduje plánuje potřebné zdroje a čas vyhodnocuje naplňování plánů i jejich efektivní využití |
| 4 | efektivně plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány, aktuální situací a potřebami okolí je schopen efektivně plánovat a organizovat činnost druhých rozhoduje na základě priorit, preferuje důležité před naléhavým vytváří varianty plánu tak, aby efektivně směřovaly ke stanovenému cíli posuzuje rizika a pracuje s nimi |
| 5 | vytváří strategické plány, stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení předvídá rizika a předchází jim aktivně přebírá roli organizátora a rozděljuje práci s ohledem na odbornost, potenciál a kapacitu ostatních v krizových situacích nebo při náhlých změnách pohoťově reaguje a vytváří nové plány |

Příloha 6 - Návrh hodnotícího formuláře

Zakroužkujte u každé kompetence hodnotu odpovídající míře její rozvinutosti.

1 – minimálně rozvinutá, 2 – spíše dobře rozvinutá, 3 – průměrně rozvinutá, 4 – velmi dobře rozvinutá, 5 - výborně rozvinutá

Organizování a plánování

| | |
|---|---|
| 1 | je schopen plánovat jednoduché konkrétní činnosti a aktivity nerozlišuje priority zajistí si základní zdroje a má hrubý časový odhad sám plní úkoly nesystematicky, potřebuje být řízen |
| 2 | je schopen rozlišovat dlouhodobé a krátkodobé plány dokáže rozlišit naléhavé a důležité a podle toho plánuje své aktivity v případě nutnosti vytváří varianty plánu, nedokáže však o nich rozhodovat samostatně v případě nutnosti vytváří varianty plánu, nedokáže však o nich rozhodovat samostatně dokáže organizovat svoji činnost a výkon ne vždy se mu daří skloubit svou činnost a plány s činnostmi a plány ostatních |
| 3 | plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány okolí dokáže rozlišit naléhavé a důležité a podle toho se rozhoduje i jedná vytváří varianty plánu, ve standardních situacích se samostatně rozhoduje plánuje potřebné zdroje a čas vyhodnocuje naplňování plánů i jejich efektivní využití |
| 4 | efektivně plánuje krátkodobě i dlouhodobě v souladu s plány, aktuální situací a potřebami okolí je schopen efektivně plánovat a organizovat činnost druhých rozhoduje na základě priorit, preferuje důležité před naléhavým vytváří varianty plánu tak, aby efektivně směřovaly ke stanovenému cíli posuzuje rizika a pracuje s nimi |
| 5 | vytváří strategické plány, stanovuje cíle a priority, motivuje okolí k jejich dosažení předvídá rizika a předchází jim aktivně přebírá roli organizátora a rozděluje práci s ohledem na odbornost, potenciál a kapacitu ostatních v krizových situacích nebo při náhlých změnách pohotově reaguje a vytváří nové plány |

Práce s informacemi

| | |
|---|--|
| 1 | informace přijímá účelově výjimečně dohledává relevantní informace, a to nesystematicky informace umí třídit/uspořádat dle velmi jednoduchých, předem daných postupů a kritérií nekriticky přijímá informace od druhých a ověřuje je jen, když jsou v přímém rozporu s jeho zkušeností informace umí třídit dle velmi jednoduchých, předem daných postupů a kritérií, informační technologie při práci s informacemi využívá ne vždy efektivně |
| 2 | je-li motivován okolím, vyhledává další informace důvěryhodnost informací posuzuje na úrovni věřím / nevěřím, hodnotí je černobíle na základě autority a zdroje, pouze viditelné nejasnosti ověřuje dobře pracuje s jasně strukturovanou/standardizovanou informací pro vyhledávání informací a částečně i jejich zpracování dokáže využívat běžně dostupné informační technologie umí rozpoznat podstatné informace, třídit je a analyzovat, pokud se týkají oblastí, v nichž se dobře orientuje jednoduché informace je schopen předat ostatním, vytváří základní jednoduchou dokumentaci |
| 3 | informace vyhledává samostatně a cíleně, aplikuje je v praxi a vytváří k nim příslušnou dokumentaci srovnává, posuzuje a ověřuje si informace a platnost zdrojů orientuje se dobře ve větším množství informací, umí rozlišit podstatné od nepodstatného pro vyhledávání informací i jejich zpracování dokáže využívat technologie, umí pracovat s datovými bázemi získanou informací dokáže předat dál a srozumitelně vysvětlit, aniž by ji zkrátil |
| 4 | systematicky a pravidelně vyhledává informace, ověřuje si důvěryhodnost zdrojů propojuje informace z různých zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nalézá a vytváří z nich příležitosti, řídí informační toky dokáže využívat sofistikovanější aplikace a SW pro práci s databázemi a informacemi strukturuje a dokumentuje získané informace inovativním způsobem dokáže efektivně zpracovat získané informace, vyhodnotit je a výsledky srozumitelně předat dál |
| 5 | propojuje informace z různých i netradičních/nových zdrojů, tvoří mezi nimi vazby, nalézá a vytváří z nich příležitosti z informací je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní složitě informace dokáže efektivně uchopit, zjednodušit a předat dál, z informací je schopen vytvářet know-how, které mohou využívat i ostatní díky velkému přehledu v oblasti informačních technologií využívá neefektivnější (i méně známé) aplikace a nástroje pro zpracování informací |

Komunikační dovednosti

| | |
|---|---|
| 1 | obtížně formuluje a komunikuje své myšlenky soustředěně naslouchat ostatním dokáže jen v omezeném rozsahu obsah komunikace předává dále nepřesně a nespolehlivě |
| 2 | jednoduchá sdělení dokáže formulovat a komunikovat v mluvené i písemné podobě dokáže aktivně naslouchat v komunikaci k tématům, která zná a zajímá se o ně obsah komunikace dokáže předat dále bez výrazných zkreslení v komunikaci na známá témata dokáže přijímat a pracovat s argumenty druhých dokáže vyjádřit i svůj nesouhlas, ale neumí ho přesvědčivě obhájit argumenty nedokáže prezentovat ve větší skupině |
| 3 | jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky v mluvené i v písemné podobě v komunikaci zpravidla aktivně naslouchá a zapojuje se do diskuse svá sdělení a postoje dokáže v komunikaci asertivně zastávat i obhajovat pro lepší srozumitelnost dokáže přizpůsobit styl své komunikace úrovni ostatních dokáže prezentovat i ve větší skupině, ale má rezervy ve schopnosti zaujmout |
| 4 | dokáže srozumitelně komunikovat i složitější sdělení v ústní i písemné podobě je aktivním účastníkem komunikace a dobře chápe verbální i neverbální sdělení dokáže překonávat bariéry v komunikaci a posouvat jednání k cíli dokáže sladit svou komunikaci se skupinou a jednotlivci, dává prostor druhým dokáže prezentovat před větší skupinou a svým projevem ji zpravidla zaujmout |
| 5 | umí přesvědčivě komunikovat s jednotlivci i skupinami v široké škále prostředí i kulturních rozdílů dokáže nestranně a s vysokou profesionalitou vést diskuzi a jednání různých skupin lidí s často protichůdnými názory a postoji dokáže do aktivní komunikace zapojit všechny členy skupiny umí citlivě vyvažovat komunikační prostor pro extrovertní a introvertní členy skupiny dokáže přesvědčivě prezentovat a vyvolat aktivní dialog i na velkém fóru posluchačů |

Adaptabilita

| | |
|---|---|
| 1 | obtížně se vyrovnává se změnami na přijetí nových myšlenek a podnětů potřebuje dostatek času stereotypy v jeho životě sehrávají důležitou roli potřebuje příklady a vzory |
| 2 | akceptuje pozvolné, postupně dávkované změny na přijetí nových myšlenek a podnětů potřebuje čas je schopen pozvolně překonávat stereotypy je schopen přenášet pozornost mezi menším počtem úkolů, je-li to požadováno stabilita pracovního prostředí a postupů je pro něj stále důležitá |
| 3 | změny pro něj nepředstavují stres a akceptuje je bez problémů je schopen přijímat nové myšlenky je schopen překonávat stereotypy, nebrání se novým metodám a postupům je schopen přenášet pozornost mezi úkoly, ale sám takové situace nevyhledává přizpůsobuje se novému pracovnímu prostředí a úkolům |
| 4 | změny vítá, vidí v nich příležitosti, sám je vyhledává nové myšlenky a podněty vítá, je otevřený všemu novému nebojí se rizika nepoznaných cest je připraven a ochoten učit se, má zájem dále se rozvíjet, obohacovat své znalosti a dovednosti přispívá svými náměty a vylepšuje stávající stav |
| 5 | aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost je iniciátorem nových myšlenek, má inovativní a kreativní myšlení zpochybňuje stereotypy a zavedené postupy vhodně volí styly a metody práce s ohledem na ostatní, <u>kontext, situaci</u> |