



Jméno a příjmení:

Igor Hladík
Kateřina Jilemnická
Michaela Radová
Jan Pavlík

Název, kód předmětu:

Lucie Soldánová
Adéla Šefraná
Psycholog v řízení lidských zdrojů
PSYb2930

Datum odevzdání:

3.12.2023

Návrh změn výběrového řízení pro neziskovou organizaci Zvolši info

Obsah

STRUČNÝ POPIS ORGANIZACE	3
POPIS POSUZOVANÉHO PROCESU	3
POJMENOVÁNÍ A ZDŮVODNĚNÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK PROCESU	4
SILNÉ STRÁNKY	4
SLABÉ STRÁNKY	5
POJMENOVÁNÍ RIZIK SPOJENÝCH SE SOUČASNÝMI SLABÝMI STRÁNKAMI PROCESU	5
ODŮVODNĚNÝ NÁVRH ZMĚN V PROCESU A JEHO PŘÍNOSY PRO ORGANIZACI	7
POJMENOVÁNÍ RIZIK REALIZACE NAVRHOVANÝCH ZMĚN V PROCESU	8
VYČÍSLENÍ FINANČNÍCH I NEFINANČNÍCH NÁKLADŮ NA REALIZOVANÉ ZMĚNY	9
ZDROJE	10
PŘÍLOHY	11
PŘÍLOHA Č. 1 – MĚŘENÁ KRITÉRIA	11
PŘÍLOHA Č. 2 - SOUPIS NAVRHOVANÝCH ZMĚN	12
PŘÍLOHA Č. 3 - OPERACIONALIZACE - HODNOCENÍ NA ZÁKLADĚ ŠKÁL	14
PŘÍLOHA 4 - PŮVODNÍ E-MAILY S ROZHODNUTÍM ROZESLANÉ ÚČASTNÍKŮM A NÁVRH ZMĚN	17
NÁVRH ZMĚN VE VZORU E-MAILŮ PRO PŘIJATÉ UCHAZEČE	18
NÁVRH ZMĚN VE VZORU E-MAILŮ PRO NEPŘIJATÉ UCHAZEČE	19

Stručný popis organizace

Návrh procesu budeme poskytovat původně studentskému spolku *Zvolši info*, který se však v roce 2022 stal neziskovou organizací. Spolek byl založen v roce 2016 na podnět studentů politologie na MUNI FSS. Jedná se o organizaci, která pořádá workshopy na ZŠ, SŠ a univerzitách třetího věku na téma sociální sítě, dezinformace a mediální gramotnost. Dále jsou velice aktivní na sociálních sítích (Instagram a Facebook), kde vytvářejí příspěvky týkající se aktuálností v digitálním světě. Organizace se také podílela na tvorbě knížky *Nejlepší kniha o fake news!!!*.

Organizace má aktuálně 25 zaměstnanců, kteří mají podepsanou DPP. V čele organizace je 3členné vedení (1 předsedkyně a 2 místopředsedové). Jedná se převážně o mladší zaměstnance (19-29 let), převážně studenty. V organizaci je několik agend. Každá z nich má vedoucího, který určuje hlavní strategie týmu a rozděluje práci. Každý může být ve více agendách najednou (nejčastější kombinace je libovolná agenda + lektor). Stěžejními agendami jsou týmy sociálních sítí, HR, lektoři, fundraising a finance. Dalšími agendami jsou workshopové, komunikační a vzdělávací týmy.

Zaměstnanci jsou placeni pouze za odlektorované workshopy, příspěvky na sociálních sítích a vedení organizace. Zbylé činnosti probíhají čistě na dobrovolnické bázi. Každý ze zaměstnanců však vykonává jednu z tří výdělečných aktivit, proto tam není nikdo, kdo by byl pouze dobrovolníkem.

HR tým má vlastní vedoucí, která určuje hlavní strategie a rozdělení práce v tomto týmu. HR tým spolupracuje při různých procesech s dalšími agendami (nábor – tým sociálních sítí; výběrové řízení – vedení; teambuilding – komunikace a vedení). Činnosti v rámci agendy HR nejsou financované, jedná se pouze o dobrovolnickou činnost.

Popis posuzovaného procesu

Vedení a HR tým *Zvolši info* se shodují na tom, že je potřeba orientovat významnou pozornost na výběrové řízení. Tento proces vidí v neziskové organizaci jako velkou slabinu. Hlavními problémy, o kterých organizace mluví, jsou nízká zjištění kompetencí a motivace u uchazečů a nejednoznačnost v tom, za jakých podmínek uchazeče přijmout/nepřijmout. S organizací jsme se domluvili na tom, že vypracujeme návrh procesu výběrového řízení pro lektory, protože organizace *Zvolši info* chce dbát na kvalitu u nově přijatých lektorů.

Minulá výběrová řízení (v letech 2021 a 2022) v organizaci probíhala pouze jednofázově, kde se vedl behaviorální rozhovor, který neměl ucelenou strukturu napříč uchazeči. Před behaviorálním rozhovorem se vždy vytvořily doplňující otázky k jednotlivým CV uchazečů. Po otázkách na předem připravené otázky k CV byl behaviorální rozhovor veden spontánně vždy dvěma členy HR týmu, kde byly předem domluvené role (jeden tazatel, jeden zapisovatel). Následně byla posouzená vhodnost přijetí uchazeče na základě přiloženého CV a zaznamenaných odpovědí z pohovoru. Nebyly však jasně dané metriky, za jakých uchazeče přijmout/odmítnout, vše probíhalo nesystematicky dohodou HR (3 členové) a vedení (3 členové). Výsledky výběrového řízení byly oznámené e-mailem (viz příloha č. 4).

Rozhovory probíhaly v průběhu celého měsíce. Uchazeči se zapisovali k termínu skrz calendly.com a ke každému uchazeči se následně připisovali vždy 2 členové HR týmu. Ti se s každým uchazečem domluvili na místě setkání, nejčastěji v prostorách kaváren. Samotný behaviorální rozhovor trval přibližně 10 minut. Po skončení organizace zaplatila útratu za uchazeče pro vytvoření příznivého dojmu.

Během loňského výběrového řízení organizace přijala 12 nových členů z 21 uchazečů. Výběrové řízení nebylo rozlišeno na základě obsazované pozice, konkrétně pozici lektora obsadilo 8 členů. Jelikož je aktuálně v organizaci 25 členů a ke všem nabízeným workshopům se nezvládají přiřadit lektori, očekává se přijetí 3-5 nových lektorů.

Náklady na výběrové řízení se pohybovaly kolem 200 Kč na jeden provedený rozhovor. V této částce je obsaženo proplacení účtenky v kavárně za uchazeče a členy organizace. HR tým není za tuto činnost finančně odměněn, jak již bylo zmíněno.

Pojmenování a zdůvodnění silných a slabých stránek procesu

Silné stránky

Silnou stránkou výběrového řízení může být, že organizace po samotném behaviorálním rozhovoru zaplatí útratu za uchazeče. Dané gesto může vyvolat v uchazeči příjemný dojem, že se organizace o dané uchazeče zajímá. Uchazeč své dojmy může sdílet s ostatními, a dělat tím organizaci „dobré jméno“.

Když se zaměříme na samotný behaviorální rozhovor, za silnou stránku můžeme považovat to, že je veden 2 členy HR týmu, s jasně určenými rolami (jeden tazatel a jeden zapisovatel). Je vyzdvihnutí hodné, že ačkoliv mnoho členů HR tým nemá, každý z rozhovorů byl veden právě dvěma z nich. Při vedení jedním člověkem by mohlo docházet k většímu zkresení a menší

objektivitě. Definování rolí může přispět k větší organizovanosti behaviorálního rozhovoru (členové si neskáčou do řeči) a je jasné, kdo povede zápis, který je nezbytný pro následné zhodnocení.

Slabé stránky

Výběrové řízení v současné chvíli není specifikováno na pozici, kterou by uchazeč potenciálně v organizaci vykonával, což považujeme za problematické. První část samotného procesu výběru, která je zaměřena na kladení otázek vytvořených na základě CV uchazeče, může být vzhledem k cílové skupině (studenti) taktéž nesprávně zvolenou metodou.

Za hlavní slabinu procesu výběrového řízení považujeme absenci předem jasně vytyčené struktury v rámci behaviorálního rozhovoru. Dopředu nejsou stanovené ani otázky, ani požadované kompetence uchazeče.

Další slabiny výběrového řízení také vidíme v použití pouze jedné metody výběru uchazečů, příliš dlouhém časovém úseku, během kterého je proces výběru realizován (aktuálně je rozložen do celého měsíce), a zvolených prostorech pro samotné setkání s uchazečem (veřejné kavárny). Myslíme si, že velkou slabinou přímo ovlivňující kvalitu procesu výběrového řízení může být také přístup organizace k HR týmu. HR tým není k vedení výběrového řízení zaškolen a za odvedenou práci finančně ohodnocen.

Pojmenování rizik spojených se současnými slabými stránkami procesu

Proces výběrového řízení by měl v ideálním případě poskytnout nejvhodnější kandidáty na požadovanou pozici (Kulhavý & Procházka, 2015). Vzhledem k tomu, že proces výběrového řízení probíhá nestrukturovanou formou, je možnost naplnění tohoto předpokladu značně omezena.

Samotná příprava otázek na základě předem zasláného CV může být hodně zavádějící, protože se organizace snaží cílit nejvíce na studenty, tudíž CV nebude pravděpodobně obsahovat příliš informací, a bude to pak jenom subjektivně na členech HR týmu, na co se zeptají.

To, že nejsou v rámci behaviorálního rozhovoru stanoveny kompetence, kterými by měl uchazeč disponovat, limituje jeho schopnost být dobrým prediktorem budoucího výkonu. Pro tazatele je velmi problematické docílit toho, že jsou v rámci behaviorálního rozhovoru

pokládány vhodné otázky, jelikož základem kladení vhodných behaviorálních otázek je vědomí kompetencí, které jsou sledovány. Riziko je tedy v tom, že není pozornost soustředěna na klíčové kompetence pro vykonávání pozice, což může vést k výběru kandidátů s nepřiměřenými kompetencemi. Pokud nejsou zaměstnanci správně vybráni na základě svých kompetencí, může to vést k delší době potřebné pro jejich adaptaci, omezenosti možností jejich karierního růstu a celkově nízké pracovní spokojenosti, která může vést k neustálé obměně členů organizace. V důsledku může mít organizace sníženou výkonnost týmu a kvalitu odvedené práce.

Dalším rizikem je absence kombinace metod výběrového řízení. Behaviorální rozhovor nám neumožňuje získat povědomí o míře, do které uchazeč ovládá odborné kompetence. Jedinec o daných kompetencích může hovořit, ale při samotném lektorském výstupu se může ukázat, že těmito kompetencemi nedisponuje. Současně skrze rozhovor nemůžeme zjistit, zda uchazeč disponuje dostatečnou mírou motivace, což je vzhledem k nastavení organizace, kde je zisk až druhotným faktorem, zásadní pro dlouhodobé a vzájemně přínosné členství. Nedostatečná míra motivace může vést k neaktivnímu členství, což opět snižuje efektivitu fungování organizace.

V návaznosti na výše zmíněná rizika se objevuje také hrozba z hlediska nadměrné časové a finanční náročnosti. I přes zohlednění faktu, že výběrová řízení se v minulých letech týkala všech obsazovaných pozic najednou, považujeme délku trvání procesu za příliš dlouhou, a tedy časově neefektivní. Zároveň když uchazeč absolvuje behaviorální rozhovor během prvních dnů, čekání více jak měsíc na vyhodnocení se nejspíš nesetká s pozitivní odezvou. Aktuálně je kontakt s uchazečem uskutečňován ve veřejných kavárnách, což považujeme za vysoký finanční výdaj, který ovšem neplní dostatečně funkci „investice do budoucna“. Prostředí kavárny může narušovat soukromí rozhovoru, a rozptylovat tak jak uchazeče, tak HR tým, což může ovlivňovat kvalitu získaných a zaznamenaných informací. Další riziko může plynout z výše zmiňovaného nevhodného způsobu vybírání členů, což podporuje možnost zvýšené frekvence obměny týmu, a může tak vést k nutnosti konat častější výběrová řízení, která s sebou nesou finanční i časovou zátěž. Nejedná se pouze o výdaje spojené se samotným procesem výběrového řízení, ale také o výdaje spojené se školením a integrací nových členů, kteří nakonec nevyhovují potřebám organizace. Organizace tedy nevyužívá svůj plný potenciál skrze neefektivní využití prostředků.

Riziko také sledujeme v absenci zaškolení tazatele, která je vedle předem připravené struktury předpokladem dobré funkčnosti výběrového řízení (Kulhavý & Procházka, 2015) a neohodnocení HR týmu po finanční stránce, které může snižovat motivaci vykonat práci

svědomitě. V krajních případech může chybný koncept výběrového řízení poškodit pověst organizace, což může mít důsledky na schopnosti organizace získat vhodné kandidáty na pozici lektora do budoucna.

Odůvodněný návrh změn v procesu a jeho přínosy pro organizaci

Podrobný popis navrhované podoby výběrového řízení se nachází v příloze č. 2. Současné podobě výběrového řízení na pozici lektora schází strukturovanost a stanovení kritérií, které chceme sledovat. Proto docházelo spíše k náhodnému výběru pracovníků, který poté mohl zapříčinit velkou fluktuaci lektorů. Proto jsme nejprve provedli analýzu pracovní pozice, na jejímž základě jsme určili čtyři kritéria, která chceme ve výběrovém řízení sledovat. Podrobný popis těchto kritérií se nachází v příloze č. 1. Poté jsme přemýšleli nad tím, jak je nejlépe změřit.

Nové výběrové řízení se nyní opírá o dvě základní měření – work-sample test a behaviorální rozhovor. Ve work-sample testu měříme zejména kritéria Komunikační schopnosti a Práce s informacemi. V behaviorálním rozhovoru se pak otázky zaměřují na Sociální citlivost a Orientaci na výsledky. Kritérium Komunikační schopnosti poté hodnotíme i na základě rozhovoru. Konkrétní operacionalizace a hodnotící škály se nachází v příloze č. 3.

Obě tyto metody jsou považovány za validní ve výběrových řízeních. U work-sample testu se uvádí prediktivní validita (tedy to, s jakou spolehlivostí dokáže naše metoda předpovídat pracovní výkon) 0.54, u strukturovaného rozhovoru je to pak až 0.51 (Schmidt & Hunter, 1998; Arnold & Randall, 2010). Ve strukturovaném rozhovoru máme převážně behaviorální otázky, které jsou opět validnější než například otázky situační. Zároveň jsme metody vybírali i podle reakcí účastníků. Na work-sample test bývají obvykle reakce pozitivní, k rozhovoru pak účastníci bývají **indiferentní** (Schmidt & Hunter, 1998; Arnold & Randall, 2010). Work-sample test je ve výběrovém řízení zahrnutý proto, že si kandidát vyzkouší činnost, kterou bude přímo vykonávat, pokud bude na pozici zvolen. Společnost tedy ověří, zda je kandidát vhodný pro danou pozici na základě měření výše popsaných kritérií. Zároveň si kandidát tuto činnost přímo vyzkouší, zda ho baví a nedělá mu větší potíže. Proto by tato metoda měla vést ke zvolení vhodného kandidáta a oboustranné spokojenosti.

Zároveň si stále musíme uvědomovat, že se jedná o pozici brigádníka, výběrové řízení proto nemůže být přehnaně finančně ani časově náročné. Na druhou stranu bylo potřeba udělat výběrové řízení kvalitnější než doposud, kvůli časté fluktuaci lektorů, s čímž se samozřejmě

navýšení nákladů (jak časových, tak finančních) pojí. Navíc dlouhodobě může organizace díky kvalitnějšímu výběrovému řízení ušetřit, jelikož můžeme předpokládat kvalitnější výběr pracovníků, a tím pádem menší fluktuaci zaměstnanců a méně častá výběrová řízení. Celková časová zátěž na jednoho účastníka je v navrženém výběrovém řízení nyní 1 hodina.

Celé výběrové řízení bude jasně časově ohraničené, každý účastník přijde na výběrové řízení v předem určený čas, po ukončení výběrového řízení mu bude jasně sděleno, co a kdy může očekávat. Jako vhodný prostor pro konání výběrového řízení doporučujeme Spolkovnu MU na Komenského náměstí, jelikož je možné si ji zdarma pronajmout a poskytuje jak požadované technické vybavení pro prezentace, tak dostatečné soukromí. Věnovaný merchandising má za úkol poděkovat za čas účastníkovi, zvýšit zájem zde pracovat a zvýšit oblibu této organizace. Zároveň to může sloužit jako propagační materiál.

Dále bychom rozhodně doporučili řádně proškolit pracovníky HR ohledně konkrétního výběrového řízení, analýzy pracovní pozice a kritérií, která u lektorů hledáme. Zároveň bychom silně doporučili, aby byli pracovníci HR za svou práci adekvátně finančně ohodnoceni. Uvědomujeme si ale, že organizace nyní nedisponuje potřebnými prostředky, proto to zde přikládáme jako doporučení bez zmínky ve vyčíslení nákladů.

Pojmenování rizik realizace navrhovaných změn v procesu

Rizikem může být zvýšená nákladnost oproti současnému výběrovému řízení, a to jak z hlediska personálního, tak náborového. Z hlediska personálního mohou být personalisté organizace, kteří za svou činnost nejsou placeni, přetížení a odrazí se to v kvalitě výběrového řízení. Z hlediska náborového zase může náročnost výběrového řízení (zejména work-sample test spojený s domácí přípravou) odradit některé zájemce. Ovšem odrazení zájemců, kteří nechtějí věnovat čas přípravě prezentace se může organizaci hodit, proto je toto riziko dvousečné.

Dalším rizikem může být, že odhad zájemců bude podhodnocený a výběrové řízení bude náročnější na čas i personální sílu, než bylo v plánu. Pokud by tato situace nastala, výběrové řízení by se mohlo prodloužit. Pokud by to nebylo možné, byla by možnost použít metodu selekce kandidátů ještě před work-sample testem, například na základě vyhodnocené odpovědi na motivační otázku zaslano e-mailem. Případně by byla možná selekce na základě zaslání prezentace, kdy účastníkům již v e-mailu s pokyny zpracování úkolu bude sděleno, že na základě jeho vypracování budou či nebudou přizváni k výběrovému řízení. Riziko může

představovat také to, že kandidáti mohou být nervózní pod tíhou situace výběrového řízení, což může mít vliv na jejich výkon při rozhovoru i modelové situaci. Na druhou stranu se kandidáti budou v situaci, kdy budou vystupovat v měnícím se prostředí a před různými lidmi, ocitát při pracovním výkonu běžně. Proto jsme se rozhodli metodu zařadit i přes toto riziko.

Vyčíslení finančních i nefinančních nákladů na realizované změny

Nefinanční náklady

Nejvýznamnějším nefinančním nákladem je čas členů organizace. Vzhledem k našemu předpokladu přibližně 8 uchazečů o pozici lektora, kalkulujeme s 8 hodinami, které bude potřeba na výběrové řízení vyhradit. Do času vyhrazeného na každého uchazeče zahrnujeme prezentaci tématu, rozhovor a čas potřebný pro zaznamenání informací do hodnotících škál. Do procesu výběrového řízení bychom zahrnuli dva členy HR týmu. Celková časová investice do realizace samotného výběrového řízení je tedy ze strany členů organizace 16 hodin. Z důvodu náročnosti vedení výběrového řízení jsme se rozhodli pro variantu, kdy počítáme s rozdělením uvedených 8 hodin do dvou dnů.

Vyhodnocení a následný výběr uchazečů kalkulujeme na hodinu času obou členů HR týmu. Rozeslání e-mailů o přijetí/nepřijetí uchazeče odhadujeme na půl hodiny času jednoho z členů HR.

Přibližné finanční náklady

V případě realizace výběrového řízení v námi navrhovaných neplacených prostorech (Spolkovna MU) by organizace ušetřila na účtenkách z kaváren, které aktuálně tvoří jediný finanční náklad. Proplacení účtenky z kavárny, které sloužilo k vytvoření příznivého dojmu, bychom nahradili předáním placek s logem organizace. Tuto formu „obdarování“ považujeme za vhodnější, jelikož je jak příjemnou pozorností pro uchazeče, tak dělá službu organizaci skrze propagaci. Jedna placka na brněnském e-shopu udelejsiplacku.cz vychází přibližně na 37 Kč, což je více než o polovinu méně, než je průměrná cena jedné účtenky v kavárně (200). V případě 8 uchazečů by se organizace dostala z cca 1600 Kč na cca 296 Kč.

Zdroje

Bauer, T. N. (2013). Onboarding: The power of connection. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/286447344_Onboarding_The_power_of_connection

Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Reinventing employee onboarding. *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 23.

Davidson, A. (2018). Reducing Turnover in Small Businesses through Efficient and Effective Onboarding Techniques. *University Honors Theses*. 547.

Klinghoffer, D., Young, C., & Haspas, D. (2019). Every New Employee Needs an Onboarding “Buddy”. *Harvard Business Review*. Retrieved from: <https://hbr.org/2019/06/every-new-employee-needs-an-onboarding-buddy>

Kulhavý, V., & Procházka, J. (2015). *Cvičebnice pro předmět Řízení lidských zdrojů* (1st ed.). <https://www.muni.cz/vyzkum/publikace/1401771>

Mazzei, M. J., Flynn, C. B., & Haynie, J. J. (2016). Moving beyond initial success: Promoting innovation in small businesses through high-performance work practices. *Business Horizons*, 59(1), 51-60.

MOTMOT Company, s.r.o. Obchodní Rejstřík. Retrieved November 12, 2020, from <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=963780&typ=UPLNY>

Starr, R. (2013). *10 Onboarding best practices every small business should follow*. Retrieved from: <https://smallbiztrends.com/2019/03/onboarding-best-practices.html>

Oishi, S., Schimmack, U., & Colcombe, S. J. (2003). The contextual and systematic nature of life satisfaction judgments. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39(3), 232–247. [https://doi.org/10.1016/s0022-1031\(03\)00016-7](https://doi.org/10.1016/s0022-1031(03)00016-7)

McIntosh, Perry; Davis, Jeffery H.; Luecke, Richard, American Management Association (2008). *Interpersonal Communication Skills in the Workplace* (2nd ed.). AMACOM.

Grahek, M. S., Thompson, A. D., & Toliver, A. (2010). The character to lead: A closer look at character in leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 270–290. <https://doi.org/10.1037/a0022385>

Pârjoleanu, R. (2020). Work Motivation Efficiency in the Workplace. *Postmodern Openings*, 11(4), 293-309. <https://doi.org/10.18662/po/11.4/236>

Arnold, E., & Pulich, M. (2004). Improving productivity through more effective time management. *The Health Care Manager*, 23(1), 65-70. <https://doi.org/10.1097/00126450-200401000-00011>

Schmidt, F. & Hunter, J. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274. DOI: 10.1037/0033-2909.124.2.262.

Arnold, J. & Randall, J. (2010). *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. Financial Times Prentice Hall.

Přílohy

Příloha č. 1 – měřená kritéria

Komunikace

Definice: Kandidát se vyjadřuje jasně, srozumitelně a efektivně. Jeho projev je přesvědčivý a sebevědomý, informace jsou strukturovány logicky. Kandidát rozumí tomu, co říká, a je schopen reagovat na otázky, případně upravit aktivity nebo výklad na základě reakce posluchačů. Umí přizpůsobit způsob komunikace/prezentace jazykové a vědomostní úrovni posluchačů. Měl by být také schopen komunikovat se svými kolegy ohledně koordinace práce.

Odůvodnění: Prezentace určitého tématu je hlavní náplní práce uchazeče, proto je důležité, aby uchazeč dokázal předávat informace srozumitelně a efektivně. Domluva na tématech s ostatními členy organizace je nutná k efektivnímu plnění práce. Zpětná vazba je pro organizaci důležitá jako způsob hodnocení a komunikační schopnosti jsou důležitou součástí této zpětné vazby. Komunikačními schopnostmi lze předejít problémům jako plýtvání časem a úsilím (McIntosh et al., 2008).

Práce s informacemi

Definice: Je schopen najít relevantní informace k tématům, která zpracovává, včetně použití zdrojů v angličtině. Postupuje při tom kriticky a racionálně. Informace umí zpracovat do přehledné a srozumitelné formy. Má pochopení pro komplexnost problematiky a dokáže oddělit důležité od méně důležitého. Argumenty dokáže demonstrovat na relevantních příkladech a nevrací do výkladu vlastní názory.

Odůvodnění: Uchazeč bude pracovat na prezentacích dle stanovených osnov, ale obsah bude tvořit sám, je tedy nepostradatelná vlastní iniciativa a schopnost poznat relevantní informace. Prezentování informací z vlastního pohledu může ovlivnit to, co si posluchači zapamatují (Oishi et al., 2003). Uchazeč by si toho měl být vědom, aby nepodsouval posluchačům vlastní názory, byť neúmyslně. Musí ctít etickou formu, kterou společnost nastolila, aby byla zachována profesionalita organizace.

Sociální citlivost

Definice: Jedná se o schopnost otevřenosti, upřímnosti a důvěryhodnosti vůči ostatním. Uchazeč umí zajistit dodržování organizačních slibů a závazků, je empatický a má spravedlivý a zodpovědný přístup ke své práci. Dokáže pracovat samostatně a zároveň si dokáže říct o pomoc (Grahek et al., 2010). Je si vědom sociálního kontextu, ve kterém se vyskytuje, a umí se mu přizpůsobit.

Odůvodnění: Sociální citlivost a schopnost naslouchat jsou důležité proto, že témata, která jsou prezentována, mohou obsahovat polarizující názory, se kterými nemusí všichni posluchači souhlasit. Dodržování etických standardů vůči posluchačům je proto důležitým kritériem organizace. V rámci zachování fungování organizace je zapotřebí dodržovat nastavená pravidla týmu a v případě potřeby si včas říct o pomoc spolupracovníků.

Orientace na výsledky

Definice: Motivace v sobě zahrnuje faktory jako je úspěch v práci, uznání a kariérní postup. Uchazeč by měl mít chuť dále se posouvat a zlepšovat. Práce vyžaduje nutnou dávku času i kreativity, čehož by si měl být uchazeč vědom. Měl by být odhodlán práci vykonávat dlouhodobě. Jeho osobní hodnoty by od začátku měly korespondovat s hodnotami organizace (Parjoleanu, 2020).

Odůvodnění: Pro organizaci je od samého začátku důležitá lektorova motivace a očekávání, neboť Zvolsi info je neziskovou organizací, a ačkoliv je lektor za svoji práci placen, měla by ho práce bavit, aby na ní shledal i osobní či kariérní přínos. Měl by také zhodnotit poměr časové náročnosti a své motivace vůči odměně za vykonanou práci. Motivace už z charakteru organizace a pracovní náplně nemůže být pouze finanční.

Příloha č. 2 - Soupis navrhovaných změn

Na platformách, které má Zvolsi info k dispozici, nasdílí nabídku pracovní pozice. V té bude stručně popsána náplň práce a výběrového řízení, tzn. že kandidáti budou již z inzerátu vědět,

že budou na výběrovém řízení krátce prezentovat. Zájemci budou požádáni o zaslání e-mailu s odpovědí na otázku „Proč chcete pracovat pro naši neziskovou organizaci?“.

Na základě zkušenosti z minulých výběrových řízení počítáme s tím, že se na pozici bude hlásit 8 lidí (stejně jako při minulém výběrovém řízení) nebo méně. Odhadujeme spíše úbytek kandidátů, jelikož předtím nebyl součástí work-sample test, který by některé mohl odradit. Účastníci po zaslání e-mailu obsahující odpověď na zadanou otázku obdrží informace o průběhu výběrového řízení, včetně zadání domácí přípravy.

Zadání domácí přípravy zasláné e-mailem:

Zpracujte maximálně 10minutovou prezentaci na jedno ze tří témat, které se týká sociálních sítí: FOMO; dopamin; algoritmus. Účelem prezentace je osvětlit širšímu publiku, jak téma souvisí se sociálními sítěmi, jaké výzvy s sebou přináší, a jak s nimi pracovat.

Prezentovat budete v den výběrového řízení. Připravte se také na to, že publikum bude klást otázky a prezentace bude postavena na vzájemné interakci.

Hotovou prezentaci připojte v původním formátu jako přílohu do odpovědi na tento e-mail, a to do pátku 24. listopadu. Výběrové řízení bude probíhat ve čtvrtek 7. a v pátek 8. prosince, od 10 do 14 hodin. Prosíme, abyste uvedli den, který preferujete, nebo zda můžete oba dny. Přesný čas i den, na který se máte dostavit, vám bude zaslán v pátek 1. prosince.

Prezentace v den výběrového řízení:

Každý kandidát se dostaví na předem stanovený čas. Po krátkém přivítání pak během maximálně 10 minut kandidát odprezentuje vybrané téma. Následujících pět minut budou pozorovatelé klást otázky týkající se tématu, na které bude kandidát reagovat. Pozorovatelé budou dva. Výkon kandidáta budou hodnotit v průběhu prezentace, pomocí hodnotících škál.

Strukturovaný rozhovor

Po ukončení work-sample testu se kandidát posadí naproti hodnotitelům a přejde se ke strukturovaného rozhovoru, který bude rozdělen na následující části:

1. Zahájení rozhovoru
 - a. Jelikož se rozhovor odehrává až po work-sample testu, očekáváme, že atmosféra už bude uvolněnější. Proto nebudou součástí zahájení rozhovoru „breaking the ice” otázky, ale pouze nabídka vody.
2. Samotný rozhovor
 - a. Co se vám na organizaci Zvolši info líbí a co naopak ne?

- b. Vzpomínáte si na nějakou situaci, kdy jste se musel/a vypořádat s nějakou překážkou a vyžadovalo to hodně úsilí? Můžete tu situaci a váš postup v ní popsat?
- c. Vzpomínáte si na situaci, kdy jste někomu něco vyprávěl/vysvětloval/prezentoval a tzv. jste ztratil/a nit? Jak jste se v takové situaci zachoval/a?
- d. Máte zkušenost s dobrovolnickou činností?
- e. Ocitl/a jste se někdy v konfliktu s vašimi přáteli? Jak jste tento konflikt vyřešili?
- f. Byl/a jste někdy svědkem šikany? Jak jste se v takové situaci zachoval/a?

3. Prostor pro uchazeče

- a. Zodpovíme otázky uchazeči, pokud nějaké má

Ukončení výběrového řízení

Na závěr uchazeči/uchazečce poděkujeme za účast, sdělíme mu/jí, kdy se dozví o výsledcích výběrového řízení, a věnujeme mu/jí merchandising organizace Zvolši info – tužku a placku. Po odchodu zájemce budou mít hodnotitelé 10 min na dopsání informací do hodnotících škál. K finálnímu výběru uchazečů na základě porovnání hodnotících škál dojde až po ukončení výběrového řízení všech kandidátů.

Příloha č. 3 - Operacionalizace - hodnocení na základě škál

Work-sample test

Ratingová škála pro komunikaci

- 1 - mluvený projev nezvládá, vůbec nemluví jasně a srozumitelně; informace nepodává přesvědčivě; na otázky vůbec nereaguje/jeho odpovědi nedávají smysl; vůbec neodhadl/a komunikační styl - buď mluví příliš vědecky, nebo naopak moc fádně
- 2 - má problémy v mluveném projevu, mluví málo jasně a málo srozumitelně; informace nepodává příliš přesvědčivě; na otázky reaguje málo/jeho odpovědi moc nedávají smysl; neodhadl/a moc komunikační styl - buď mluví příliš vědecky, nebo naopak moc fádně
- 3 - mluvený projev zvládá bez problémů, mluví poměrně jasně a srozumitelně; informace podává docela přesvědčivě; na otázky se snaží reagovat, jeho/její odpovědi dávají po většinu času smysl; komunikační styl docela odhadl/a - ve většině případů nemluví ani příliš vědecky, ani moc fádně

4 - mluvený projev zvládá dobře, mluví jasně a srozumitelně; velkou většinu informací podává přesvědčivě; na otázky reaguje/jeho odpovědi dávají smysl; komunikační styl odhadl/a - nemluví příliš vědecky, ani moc fádně

5 - mluvený projev zvládá velmi dobře, mluví jasně a srozumitelně; všechny informace podává velmi přesvědčivě; na otázky dokáže trefně reagovat/jeho odpovědi vždy dávají smysl; přesně odhadl/a komunikační styl - nemluví příliš vědecky, ani moc fádně

Ratingová škála pro práci s informacemi

1 - vybrané informace vůbec nejsou k tématu relevantní; forma zpracování je velmi nepřehledná a nesrozumitelná; vůbec se mu/jí nedaří vyzdvihnout podstatné informace a oddělit je od těch méně podstatných; zvolené příklady špatně demonstrují danou problematiku

2 - vybrané informace jsou k tématu málo relevantní; forma zpracování je málo přehledná a srozumitelná; podstatné informace málo odděluje od těch méně podstatných; zvolené příklady demonstrují danou problematiku ne příliš dobře

3 - vybrané informace jsou k tématu poměrně relevantní; forma zpracování je docela přehledná a srozumitelná; ve většině případů dokáže vyzdvihnout podstatné informace a oddělit je od těch méně podstatných; zvolené příklady často dobře demonstrují danou problematiku

4 - vybrané informace jsou k tématu relevantní; forma zpracování je přehledná a srozumitelná; dokáže vyzdvihnout podstatné informace a oddělit je od těch méně podstatných; téměř všechny nebo všechny zvolené příklady dobře demonstrují danou problematiku

5 - vybrané informace jsou zvoleny velmi dobře, k tématu jsou relevantní; forma zpracování je velmi přehledná a srozumitelná; dokáže velmi dobře vyzdvihnout podstatné informace a oddělit je od těch méně podstatných; všechny zvolené příklady jsou velmi trefné, skvěle demonstrují danou problematiku

Strukturovaný rozhovor

Ratingová škála pro orientaci na výsledky

Odpověď na každou otázku se hodnotí na škále 1-5 (1 – nejhorší výsledek, 5 – nejlepší výsledek). U každé otázky jsou uvedena kritéria, podle kterých se odpověď hodnotí.

1. Co se vám na organizaci Zvolši info líbí a co naopak ne?
 - Počet zmíněných aspektů (čím více, tím lépe)
 - Relevance aspektů

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Vzpomínáte si na nějakou situaci, kdy jste se musel/a vypořádat s nějakou překážkou a vyžadovalo to hodně úsilí? Můžete tu situaci a váš postup v ní popsat?

- Relevance situace
- Kvalita postupu
 - Hledáme vytrvalost, ambicióznost, dotahování věcí do konce, aktivitu, energičnost, snahu, iniciativu

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Vzpomínáte si na situaci, kdy jste někomu něco vyprávěl/vysvětloval/prezentoval a tzv. jste ztratil nit? Jak jste se v takové situaci zachoval/a?

- Chování v situaci
 - Hledáme pohotovost, překonání se, ambicióznost, dotahování věcí do konce, aktivitu, energičnost, snahu

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Ratingová škála pro sociální citlivost

Odpověď na každou otázku se hodnotí na škále 1-5 (1 – nejhorší výsledek, 5 – nejlepší výsledek). U každé otázky jsou uvedena kritéria, podle kterých se odpověď hodnotí.

4. Vybavíte si situaci, kdy vás váš blízký požádal o pomoc? O jakou situaci se jednalo a jak jste se zachoval/a?

- Výskyt/absence pomoci
- Chování v situaci
 - Hledáme empatii, trpělivost, laskavost, naslouchání, pochopení, jednání s klidem, ochotu, umění podpořit

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Ocitl/a jste se někdy v konfliktu s vašimi přáteli? Jak jste tento konflikt vyřešili?

- Schopnost vyřešit konflikt
- Chování v situaci
 - Hledáme empatii, trpělivost, laskavost, naslouchání, pochopení, jednání s klidem, ochotu, umění podpořit

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Byl jste někdy svědkem šikany? Jak jste se v takové situaci zachoval?

- Ochota pomoci
- Chování v situaci
 - Hledáme empatii, trpělivost, laskavost, naslouchání, pochopení, jednání s klidem, ochotu, umění podpořit

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Příloha 4 - původní e-maily s rozhodnutím rozeslané účastníkům a návrh změn

Vzor původních e-mailů pro rok 2022 pro přijaté uchazeče:

Ahoj XXX,

po diskuzi s ostatními jsme se rozhodli, že tě do našeho týmu moc rádi přijmeme, gratuluji! :) Kvůli snazší komunikaci zasílám odkaz na svůj Facebook, můžeme se spojit i tam :) /odkaz na FB/

Ve Zvol si info používáme ke komunikaci platformu Slack, ale do té bych tě přidala až trochu později, chceme dělat postupný onboarding a nezahltit tě hned na začátku příliš velkým množstvím informací. Už takhle jich totiž v tomto e-mailu bude dost :D

Ted' to bude vypadat, že toho je hodně, začátky bývají prostě trochu náročnější. Nicméně následující akce jsou seřazeny dle priority, tedy první bod je nejdůležitější a pak už je to na tobě. Samozřejmě budeme rádi za účast na co nejvíce z následujícího seznamu:

- Rádi bychom udělali setkání pro nováčky. Tam bychom udělali prezentaci o tom, kde se dá u nás zapojit, jaké by měli být tvé první kroky apod. A určitě pak půjdeme i na pivo :) V Praze by to mělo být buď 8. nebo 12.9. v pozdně odpoledních/večerních hodinách. Dej prosím vědět co nejdříve, zda by ti to v tyto dny vyhovovalo (případně který z nich více). Kdyby ne, zkusíme vymyslet jiné datum, ale rádi bychom to směřovali právě na jeden z těchto dvou dní. A v případě, že by ti nevadilo udělat si výlet do Brna, tak tam proběhne ta stejná akce někdy v týdnu 12.-18.9.
- Plánujeme také školení prezentačních dovedností, a to buď 1.-2.10. nebo 8.-9.10. nebo 15.-16.10., zatím o termínu hlasujeme. Je potřeba si na to vyhradit celý den v neděli a kousíček dne v sobotu. Opět prosím o info, zda (a které) se ti datum hodí.
- Každé dva týdny máme týmový hovor. Nyní přes léto je to trochu volnější a nechodí tam všichni, každopádně příští hovor vychází na 4.9. 19:00 a je na této adrese -

meet.google.com/vad-xtem-pqp. Je to fajn možnost, jak nasát trochu atmosféry z toho, jak se scházíme a trochu se rozkoukat :)

- Pořádáme také teambuilding pro stávající členy. Ten proběhne 9.-11.9. v Orlických horách. Nejspíš tam budeme mít cca 2 místa navíc. Původně jsme s účastí nováčků nepočítali, abychom je nevydělili tím, že se poprvé půjdou potkat se členy a rovnou to bude ve velkém počtu a navíc na 2-3 dny. Pokud ti ale nechybí odvaha, rádi tě uvidíme i tam. Stačí dát vědět, že chceš jet a dodáme další info! :)

Shrnutí: Chvilí spolu teď budeme komunikovat přes messenger/e-mail. To nejdůležitější, co teď po tobě ASAP potřebujeme je hlavně vyjádření se k datu ohledně setkání pro nováčky (8./12.9) a potom i k těm ostatním akcím.

Děkuju a těším se na naši spolupráci :)

S pozdravem

XY

Vzor e-mailů pro rok 2022 pro nepřijaté uchazeče:

Hezký den XXX,

ještě jednou díky, že ses zúčastnil pohovoru. Nakonec jsme se ale rozhodli upřednostnit jiné kandidáty. Budeme moc rádi, když nás budeš nadále sledovat např. na našich sociálních sítích (FB, IG, TW, LI) a třeba to za čas zkusíš znovu :)

S pozdravem

XY

Návrh změn ve vzoru e-mailů pro přijaté uchazeče

Předmět e-mailu: Rozhodnutí o výsledku výběrového řízení – Zvolsi info

Dobrý den [Křestní jméno uchazeče],

Děkujeme Vám za účast na našem výběrovém řízení na pozici lektor(ka) v neziskové organizaci Zvolsi info. Byli jsme potěšeni Vaším zájmem o zapojení do naší organizace.

Po důkladném posouzení a zhodnocení všech uchazečů jsme došli k následujícímu rozhodnutí:

Rádi bychom Vás informovali, že jste byl(a) vybrán(a) na pozici lektor(ka) organizace Zvolsi info.

Těšíme se na naši spolupráci a věříme, že Váš přístup a dovednosti obohatí naši organizaci. V nejbližší době Vás budeme kontaktovat s dalšími informacemi ohledně Vašeho zapojení.

Děkujeme za Váš zájem a přejeme Vám mnoho úspěchů v našem spolku.

S přátelským pozdravem,

[Jméno]

[HR tým nebo vedení spolku]

Zvolsi info

Návrh změn ve vzoru e-mailů pro nepřijaté uchazeče

Předmět e-mailu: Rozhodnutí o výsledku výběrového řízení – Zvolsi info

Dobrý den [Křestní jméno uchazeče],

Děkujeme Vám za účast na našem výběrovém řízení na pozici lektor(ka) v neziskové organizaci Zvolsi info. Byli jsme potěšeni Vaším zájmem o zapojení do naší organizace.

Po důkladném posouzení a zhodnocení všech uchazečů jsme došli k následujícímu rozhodnutí: **S lítostí Vám sdělujeme, že jsme se rozhodli Vás nepřijmout do naší organizace na pozici lektora(rky).** Toto rozhodnutí bylo náročné, ačkoliv jsme ocenili Vaše zapojení a vášnivost pro danou problematiku.

Rozhodnutí je založeno na komplexním posouzení Vašich lektorských dovedností, motivace a celkových schopností. Rádi bychom Vám nabídli konstruktivní zpětnou vazbu, která Vám může být nápomocná pro budoucí úspěchy. V případě vašeho zájmu, nám dejte vědět a my Vám zašleme přílohou kompletní zpětnou vazbu.

Pokud máte jakékoliv otázky nebo si přejete konzultovat naše rozhodnutí, neváhejte nás kontaktovat. Pokud budete mít i nadále zájem pracovat pro Zvolsi info, v budoucnu budou další výběrová řízení a my budeme rádi, když to opět zkusíte!

Děkujeme za Vaši účast a přejeme Vám mnoho úspěchů do budoucna.

S přátelským pozdravem,

[Jméno]

[HR tým nebo vedení spolku]

Zvolsi info