

Příručka pro členky a členy výběrových komisí UHK¹

Tato příručka vzniká jako metodický materiál vycházející z politiky OTM-R Univerzity Hradec Králové. Cílem tohoto dokumentu je poskytnout členům a členkám výběrových komisí metodickou podporu při výběru nejvhodnějších kandidátů a kandidátek na vypsanou pozici.

Tento materiál je primárně zaměřen na užší výběr kandidátů a kandidátek, typicky formou vedení pohovorů. Cílem výběrových pohovorů je posouzení pracovní způsobilosti, znalostí a dovedností a motivace a osobnosti kandidáta či kandidátky.

Obsah

Výběrové řízení.....	2
Pohovor	2
Příprava před pohovorem.....	2
Struktura pohovoru	3
Organizace pohovoru	3
Jaké klást otázky	3
Na co je vhodné se ptát.....	4
Nevhodné otázky.....	4
Chyby při vedení pohovoru a hodnocení kandidátů a kandidátek.....	5
Hodnocení kandidátů a kandidátek.....	5
Po pohovoru	6

¹ V tomto materiálu je využíván genderově senzitivní jazyk, v ojedinělých případech je využíváno generické maskulinum vedoucí k přehlednosti a snadné srozumitelnosti textu. Termíny uváděné v generickém maskulinu jsou využívány jako zástupné jazykové prostředky označující ženy a muže.

Rozvoj kapacit pro strategické řízení výzkumu na Univerzitě Hradec Králové (HR Award):
CZ.02.2.69/0.0/0.0/18_054/0014679



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Výběrové řízení

Dle vypsaného výběrového řízení jsou definovány požadavky na kandidáty a kandidátky obsazovaného pracovního místa. Tyto požadavky jsou klíčovými pro hodnocení výběrovou komisí a lze je rozdělit do 3 skupin dle jejich důležitosti:

1. **nezbytné:** požadavky, které jsou v inzerátu zmíněny jako požadované (např. minimální požadavky na vzdělání, úroveň znalosti cizího jazyka, zaměření vzdělání, praxe, manažerské dovednosti).
2. **žádoucí:** požadavky, které jsou potřebné, ale lze je získat časem či vykompenzovat jinými schopnostmi a dovednostmi (např. zkušenost s mobilitou, znalost konkrétních systémů).
3. **vítané:** požadavky, které nejsou nezbytné pro výkon pracovní pozice, ale mohou kandidáta či kandidátku zvýhodnit při hodnocení (např. znalost univerzitního prostředí, možnost okamžitého nástupu).

Pohovor

Do užšího výběru postupují pouze kandidáti a kandidátky, kteří splňují nezbytné požadavky dle vypsaného výběrového řízení.

Příprava před pohovorem

Členkám a členům výběrové komise je s předstihem poskytnuto komplexní zpracování materiálů, poskytující elementární informace o jednotlivých kandidátech a kandidátkách a kontextu výběru pozice. Tyto materiály by měly obsahovat:

- zveřejněný inzerát na danou pozici,
- výše mzdy a její možný vývoj,
- popis pracovní pozice, náplň práce,
- specifikace požadavků a kompetencí,
- seznam všech uchazečů a uchazeček,
- materiály zaslané/předložené jednotlivými uchazeči a uchazečkami,
- prohlášení o mlčenlivosti a proškolení,
- formulář pro zápis výsledků výběrového řízení.

Před pohovorem si výběrová komise pečlivě prostuduje životopisy jednotlivých kandidátů a kandidátek, zejména s ohledem na požadované znalosti, schopnosti a kompetence. Výběrová komise by se měla sejít nejméně 30 minut před prvním pohovorem, aby si domluvila podrobnosti organizace vedení pohovorů (scénář, role členů komise aj.), jejich strukturu (otázky korespondující s vypsanými požadavky, vhodné odpovědi kandidátů apod.), rozhodovací proces (bodování, kalibrace aj.) a další klíčové oblasti vedoucí k úspěšnému vedení pohovoru. Členky a členové komise by se také měli připravit na možné otázky kandidátů a kandidátek (k pracovnímu místu, ke kritériím výběru, k informacím, k procesu sdělení výsledků výběrového řízení a poskytnutí zpětné vazby apod.). Je vhodné si během pohovoru dělat věcné poznámky, které pomohou při závěrečném hodnocení. V případě, že jsou poznámky zapisovány do elektronických zařízení, je vhodné kandidáta či kandidátku raději upozornit, aby nenabyl/a dojmu, že v průběhu pohovoru členové komise řeší jiné záležitosti.

Struktura pohovoru

Strukturovaný pohovor: probíhá dle otázek, jejichž znění a pořadí je předem určeno a připraveno.

Polostrukturovaný pohovor: pohovor má předem připravený seznam otázek či témat, ale způsob a forma dotazování zůstává volná. Seznam otázek se v průběhu pohovoru doplňuje o dotazy, které reagují na odpovědi kandidátů.

Nestrukturovaný pohovor: nemá předem připravené otázky, ale drží se tématu. Forma a obsah otázek závisí na tazatelích, vychází z momentální situace a odpovědí kandidátů.

V rámci výběrového řízení je vhodné využít formy polostrukturovaného pohovoru.

Délka pohovoru by měla být pro všechny kandidáty a kandidátky stejná, doporučuje se cca 1 hodina (dle náročnosti pozice a požadavku na ověření znalostí a dovedností lze časovou dotaci upravovat). Pokud by pohovor trval déle, je doporučeno do harmonogramu zařadit také přestávky, případně pohovor rozplánovat na více kol.

Organizace pohovoru

V rámci zajištění profesionálního, ale také příjemného pohovoru je doporučeno vycházet z následujícího scénáře:

1. Uvítání kandidáta či kandidátky.
2. Představení výběrové komise.
3. Navození přátelské atmosféry (např. nabídkou kávy/vody, uvolněné otázky: „Měl/a jste k nám příjemnou cestu?“).
4. Vysvětlení průběhu pohovoru (zda bude např. část pohovoru vedena v cizím jazyce, bude kandidátovi zadán úkol k prokázání požadovaných znalostí aj).
5. Vlastní pohovor.
6. Otázky kandidáta či kandidátky a další informace k pracovní pozici.
7. Závěr, ukončení (rozloučení s kandidátem, poděkování za zájem a sdělení informací, kdy a jak se dozví výsledky výběrového řízení).

Jaké klást otázky

1. **Jednoduché** otázky (komplikované a vícenásobné otázky mohou vést jen k částečnému zodpovězení).
2. **Otevřené** otázky (uzavřené otázky generují odpovědi typu „ano/ne“, a komise se tak o kandidátovi příliš nedozví).
3. **Behaviorální** typy otázek (tyto typy otázek poskytují popis reakcí a osobnostních charakteristik kandidátů a kandidátek, jedná se o otázky na modelové situace a jakým způsobem (by) je daná osoba řešila, např.:
 - „Uveďte příklad, kdy jste musel/a komunikovat asertivně, abyste dokončil/a svůj projekt.“ (komunikace)
 - „Jaký nejkomplicovanější problém jste musel/a ve své práci řešit? Jak jste ho vyřešil/a? Jaké alternativy jste zvažoval/a?“ (rozhodování)
 - „Popište situaci, kdy jste musel/a někomu dát konstruktivní kritiku.“ (mezilidské dovednosti)

- „Můžete uvést příklad nějakého úkolu či projektu, který jste sám/sama inicioval/a?“ (iniciativa, inovace)
 - „Můžete popsat situaci, kdy jste se musel/a rychle přizpůsobit změnám, které jste nemohl/a ovlivnit? Jak jste to zvládl/a?“ (adaptace, flexibilita)
4. **Ověřovací** otázky (otázky na ověření informací, které kandidát poskytl např. v CV, motivačním dopisu či během pohovoru, otázky typu „Chápu správně, že...“).

Na co je vhodné se ptát

- Na důvod zájmu (o pozici, o UHK, o obor).
- Na znalost součásti, na kterou se hlásí (VaV zaměření, aktivity, projekty...).
- Na zkušenosti z předchozí praxe.
- Na významné pracovní úspěchy či neúspěchy.
- Jak pracuje na svém pracovním a osobním rozvoji.
- Jaké jsou jeho či její silné stránky, za které byl/a oceňován/a.
- Jak pracuje s kritikou.
- Na preferenci samostatné či týmové práce.
- S jakými typy lidí ne/chce pracovat.
- Zda by byla zahraniční mobilita překážkou.
- Jaké jsou představy a očekávání o pozici, na kterou se hlásí.
- Co kandidáta či kandidátku motivuje či demotivuje.
- Jaké má zkušenosti s vedením lidí (pokud je to relevantní).
- Zda může nastoupit na pozici v inzerovaném termínu.
- Jakou má představu o finančním ohodnocení (není-li částka již známá).
- Jaké má otázky kandidát či kandidátka na komisi.

Nevhodné otázky

Při pracovním pohovoru se smí zaměstnavatel ptát pouze na otázky, které bezprostředně souvisí s uzavřením pracovní smlouvy, vzděláním, odbornou kvalifikací, zkušeností, získanými dovednostmi či prací samotnou. Existují otázky, na které není vhodné nebo je dokonce zakázáno (diskriminační otázky) se ptát, např. na²:

- věk,
- děti,
- těhotenství,
- původ,
- rodinné a majetkové poměry,
- zdravotní stav,
- náboženské přesvědčení,
- politické preference,
- sexuální orientaci,
- zda je kandidát/ka kuřákem či kuřačkou,
- příslušnost k církvi,
- členství v odborové organizaci,
- trestněprávní bezúhonnost.

² Otázky na těhotenství, rodinné a majetkové poměry a trestněprávní bezúhonnost je možné pokládat pouze v případě, jestliže je dán věcný důvod spočívající v povaze práce, která má být vykonávána, a je-li tento požadavek přiměřený, nebo v případech, kdy to stanoví zákon nebo zvláštní právní předpis.

Chyby při vedení pohovoru a hodnocení kandidátů a kandidátek

- **Haló efekt** – ovlivnění prvním/nejsilnějším dojmem, kterým kandidát/ka zapůsobil/a.
- **Nevědomé (implicitní) zkreslení** – do hodnocení mohou vstoupit nevědomé předsudky, jako jsou sociální stereotypy o určitých skupinách lidí (na základě věku, pohlaví, etnicity, náboženství aj.).
- **Osobní sympatie/antipatie** – na základě osobních sympatií či antipatií může docházet k mírnějšímu či přísnějšímu hodnocení kandidátů a kandidátek.
- **Nepřipravenost** – členky a členové komise si nepřipravili scénář pohovoru, nedomluvili se na klíčových otázkách, které musí zaznít, přeskakuje se z tématu do tématu, není předem domluven systém hodnocení apod.
- **Centrální tendence** – při hodnocení vyššího počtu osob může docházet ke snižování rozlišovacích schopností, a hodnotitelé pak mohou mít tendence používat střední či průměrné hodnoty (vyhýbání se krajnímu hodnocení kladnému či zápornému).
- **Projekce** – přisuzování vlastností a hodnot, které kandidát/ka nemusí mít.
- **Monolog** – v průběhu pohovoru je důležité naslouchat kandidátům.
- **Sugestivní otázky** – členové komise by měli preferovat otevřené otázky bez formulací, které by ovlivňovaly odpovědi kandidátů a kandidátek.
- **Stereotypizace** – zařazení kandidáta či kandidátky do „škatulky“, na základě které jej/ji vnímáme a hodnotíme.
- **Efekt primárnosti** – hodnocení je ovlivněno pořadím informací, které se o kandidátovi či kandidátce dozvídáme, je vhodné si v průběhu pohovoru dělat věcné poznámky, které pomohou s výsledným hodnocením.
- **Nedostatečná koncentrace** – člen/ka komise studuje materiály o uchazeči či uchazečce až v průběhu pohovoru a nesoustředí se na odpovědi kandidátů, během pohovoru provádí jinou činnost (telefonování, psaní zpráv, e-mailů apod.).
- **Neprofesionální přístup** – člen/ka komise jedná s kandidáty s despektem, vyslovuje osobní názor, nevhodně komentuje odpovědi kandidátů, využívá nevhodných gest, skáče do řeči kandidátům či členům komise, pohovor spíše připomíná výslech apod.
- **Dezinterpretace** – člen/ka komise interpretuje odpovědi kandidátů zkresleně bez ověření, zda odpověď chápe správně.
- **Předčasné závěry** – předčasné vytváření úsudku a rezistence vůči změně názoru.
- **Neposkytnutí prostoru pro kandidáty a kandidátky** – je vhodné nejen na konci pohovoru, ale již v průběhu rozhovoru ponechat prostor kandidátům, pokud má dotazy na komisi, případně hned na začátku sdělit, že prostor na dotazy kandidáta či kandidáty bude vyhrazen na konci pohovoru.
- **Časový harmonogram** – členky a členové komise by měli být dochvilní, není vhodné nechat kandidáta či kandidátku čekat v neznámém prostředí, kandidátům a kandidátkám by měl být poskytnut přibližně srovnatelný časový úsek pro pohovor, není však vhodné nápadně sledovat čas, kandidáta či kandidátku to může uvést do rozpaků.

V rámci vyvarování se některých z uvedených chyb je při rozhodování důležité se ujistit, že hodnocení je zdůvodněno zvážením dostupných podkladů a osoby jsou posuzovány dle jejich schopností, dovedností a dosažených úspěchů.

Hodnocení kandidátů a kandidátek

Při vyhodnocování kandidátů a kandidátek je kromě profesní odbornosti a zkušenosti vhodné se také zaměřit na osobnost kandidátů a další faktory, které např. ovlivní práci v týmu, na pracovišti.

Čemu se během hodnocení věnovat:

- způsobilost (kvalifikace, kompetence, schopnosti a dovednosti, které odpovídají požadavkům na pracovní pozici),
- motivace (jaká je kandidátova motivace, jaký má o pozici zájem),
- rozvoj (jaké jsou předpoklady dalšího rozvoje kandidáta či kandidátky),
- inovace (čím kandidát/ka obohatí tým/pracoviště/obor, jaký má potenciál přinést něco nového),
- požadavky (jaké má kandidát/ka požadavky),
- „*cultural fit*“ (zda má kandidát/ka předpoklady dobře „zapadnout“ do týmu či pracoviště, zda by mohlo dojít k souznění s kulturními a hodnotovými aspekty a cíli týmu/pracoviště).

V rámci hodnocení kandidátů a kandidátek je také přihlíženo k plnění tzv. třetí role univerzity a zkušenosti v rámci nevýzkumných aktivit. Zkušenost s mobilitou (i virtuální) je hodnocena pozitivně. Změny v kariéře (interdisciplinární, intersektorové) jsou vnímány jako vývoj kariéry, který kandidátům a kandidátkám poskytl potenciálně cennou zkušenost v rámci rozvoje své kariéry, schopností a dovedností. Kariérní přestávky nejsou a priori hodnoceny negativně.

Po pohovoru

Po ukončení pohovoru s kandidátem či kandidátkou je vhodné si doplnit poznámky, které nebyly učiněny v průběhu pohovoru, s odstupem času mohou být tyto informace a dojmy zapomenuty.

Členky a členové komise by si po provedeném pohovoru či provedených pohovorech měli vyhradit čas pro vzájemné sdílení poznámek a dojmů. Je vhodné se zejména zaměřit na body či otázky, které byly dopředu stanoveny jako klíčové a také se věnovat informacím a bodům, které se komisi zdály rozporuplné či nebyly zodpovězeny konkrétně.

Pokud byla v průběhu pohovoru kandidátovi či kandidátce sdělena informace o dalším průběhu, je třeba ji splnit dle informací, které zazněly (např. kdy obdrží výsledek výběrového řízení, že mu/jí bude zaslán úkol k vypracování, zaslání slíbených materiálů).

Závěrem členky a členové výběrové komise vyplní zápis výsledků výběrového řízení. Tento zápis musí obsahovat informace ke všem zúčastněným kandidátům a kandidátkám. Zápis obsahuje objektivní důvody o ne/úspěšné kandidatuře na pozici. Uvedené důvody se musí týkat oblastí, které se týkají předem definovaných kvalifikací a kompetencí požadovaných pro danou pozici. Výsledný zápis by měl obsahovat informace, z jakého důvodu nebyl/a kandidát/ka vybrán/a (např. které požadované kvalifikace a kompetence jednotliví uchazeči a uchazečky nesplňují či splňují částečně/nedostatečně, v jaké oblasti byla dána přednost zkušenějším uchazečům a uchazečkám). Tento materiál dále poslouží pro vyžádanou zpětnou vazbu neúspěšných kandidátů a kandidátek.

Kandidáti by měli být o výsledcích výběrového řízení informováni co nejdříve po skončení výběrového řízení, zpravidla však nejpozději do 30 kalendářních dnů ode dne konání výběrového řízení.

Výsledky výběrového řízení jsou kandidátům a kandidátkám sděleny prostřednictvím e-mailové zprávy, případně je jim informace doručena prostřednictvím jimi sdělenými kontaktními cestami (telefonní kontakt, prostředky komunikace na dálku apod.).