

Jméno a příjmení:
Název, kód předmětu:
Vyučující:
Datum odevzdání:

Barbora Doležalová, Jonáš Herec, Kamila Látalová,
Eliška Výborová
PSYb2930, Psycholog v řízení lidských zdrojů
Mgr. Tomáš Kratochvíl
3. 1. 2020

1. Vybraná organizace

Vybraná firma se zabývá vytvářením mobilních aplikací pro iOS a pro Android. Má sídlo v Brně a plánuje otevření pobočky v Praze. Je na trhu 7 let a má 45 zaměstnanců, kteří vytvořili již více než 70 mobilních aplikací, za které dostali 12 prestižních odborných ocenění.

Personalistka, která má ve firmě na starost náborů nových zaměstnanců do firmy má vystudovanou ekonomii. Informace o firmě a o podobě jejich přijímacího řízení jsme získali především z rozhovoru s ní. Dále také z rozhovoru se zaměstnancem firmy a z firemního webu.

2. Popis procesu

Nábor a výběr zaměstnanců na pozici iOS nebo Android developera

1. kolo

a. Kontakt

- Inzerují na webu firmy, dále na StartupJobs.cz a přes reklamy na Facebooku. Také oslovují konkrétní osoby, o které by měli zájem na LinkedIn.

b. Zhodnocení CV

- Parametry, které jsou sledovány v CV:
 - Jaké má žadatel zkušenosti
 - Jak často střídá zaměstnání, jak dlouho vydržel v předchozích zaměstnáních
 - Zda má vystudovaný IT obor (škola je prý poměrně důležitý ukazatel)
- Zároveň ale nemají přesně stanovená kritéria, podle kterých by posuzovali, zda žadatele pozvou na pohovor, či nikoli. Personalistka dá hodně na svou intuici, podle které se rozhoduje.

c. Technická část výběrového řízení

- Uchazeč může zaslat technickou ukázkou své práce (tzv. kód) již společně s CV. Pokud tak neučiní, je požádán o splnění testovacího úkolu.
- Testovací úkol by měl uchazeč stihnout během 7 dní. Uchazeč si sám určí, kdy mu má být zasláno zadání. V případě, že odevzdání úkolu nestíhá, může požádat o více času, což nemusí nutně znamenat, že nebude přijat.
- Při plnění úkolu personalistka pozoruje proaktivitu uchazeče. Například, zda si o vypracovaný úkol musí po týdnu napsat, nebo se uchazeč ozve sám.

- Ukázku práce nebo vypracovaný úkol poté projde leader příslušné pozice, na kterou se žadatel hlásí. Ten pak rozhoduje, zda bude uchazeč pokračovat k další části přijímacího řízení, či nikoli, a to na základě kvality zpracování.
- Někteří žadatelé z právních důvodů nemohou zaslat technickou ukázkou své práce (například proto, že je to práce, kterou vykonali pro jinou firmu, a ta by nechtěla, aby byla práce jinde zveřejněna). Pokud se však přesto chtějí touto prací prezentovat, existuje ještě třetí možnost, a sice odprezentovat danou ukázkou své práce až na pohovoru, kde ji zhodnotí leader.

d. Pohovor

- Na pohovoru je přítomna personalistka, leader daného týmu (iOS či Android) a jeden z vývojářů.
- Personalistka pak sleduje především: jak žadatel komunikuje, jak přemýšlí nad prací, jaký má přístup k práci a zda by mohl zapadnout do kolektivu zaměstnanců.
- Poté následuje technická část, kde se doptávají a hodnotí vypracovaný úkol, popřípadě ukázkou práce. Personalistka někdy na tuto část odchází, aby nebyli uchazeči nervózní, že je v místnosti žena (dříve se to prý stávalo).

2. kolo

- Schůzka uchazeče s CEO, který není tím, kdo by přímo rozhodoval o přijetí, či nepřijetí, ale personalistka chce, aby se s ním žadatelé alespoň setkali, protože dle jejích slov má správný "filtr" na lidi.

3. kolo

- Jde o poslední, neformální část přijímacího řízení, kdy je uchazeč obvykle pozván na pivo s pracovním týmem. Uchazeč musí do pracovního týmu dobře zapadnout, což je pro firmu důležité kritérium. V této neformální části ověřují, zda tomu tak je, zda vybrali správně.
- Z rozhovoru se zaměstnancem vyplynulo, že ani nevěděl, že je toto setkání na pivo jednou z částí přijímacího řízení a že je zde jeho chování pozorováno a hodnoceno.

3. Pojmenování a zdůvodnění silných a slabých stránek procesu

a. Silné stránky

- Na pohovoru jsou přítomni 3 lidé (personalistka, vývojář, leader týmu), což zajišťuje větší objektivitu při posuzování kritérií, než kdyby byla přítomna pouze personalistka.
- Výběrové řízení jim funguje dobře. Jen velmi malé procento zaměstnanců muselo být propuštěno, takže se jim daří vybírat vhodné zaměstnance.
- Dle slov zaměstnanců mají velice dobrý kolektiv, takže se jim zjevně daří vybírat zaměstnance, kteří zapadnou, což je jedno z jejich kritérií.
- Výběrové řízení působí na uchazeče, dle slov zpovídaného zaměstnance, "vymakaně". Je tam hodně částí, které dávají dojem, že se zkoumá mnoho faktorů. Schůzka na pivo, pohovor s CEO jsou atraktivními prvky, které uchazeče baví a dávají jim jedinečný zážitek z pohovoru.

b. Slabé stránky

- Personalistka zmiňuje, že najít dobrého vývojáře je těžké, někdy prý mají problém sehnat lidi k pohovoru. Své inzeráty však nezveřejňují na některých populárních webech, jako je například jobs.cz, čímž se jistě ochuzují o část potenciálních zaměstnanců.
- Rozhovor s uchazeči, který je vedený personalistkou nemá přesně danou strukturu a je založený především na intuici. Nestrukturovaný rozhovor není ideální způsob k vybrání vhodných uchazečů (Kausel et al., 2016).
- Nejsou přesně specifikována požadovaná kritéria. Personalistka říká, že do velké míry zaměstnance vybírá intuitivně. Říká, že ji u uchazečů zajímá:
 - Jejich přístup k práci
 - Jak řešili problémy v minulosti
 - Zda umí nad prací přemýšlet a vnímat souvislosti
 - Jestli zapadnou do kolektivu
 - Jak jsou sympatičtí

Tato kritéria však nemá nijak operacionalizovaná, vyvozuje je z pohovoru spíše pocitově, což není objektivní a spravedlivé.

- Vzhledem k tomu, že při technické části pohovoru někdy personalistka odchází, vznikají jednotlivým uchazečům různé podmínky, což může mít vliv na jejich výkon v dané části přijímacího řízení.
- Hodnocení od CEO je velmi subjektivní, což může vést k neférovým závěrům.
- Součástí přijímacího řízení je posezení u piva, přičemž uchazeč ani neví, že je pozorován, a že se jedná o součást výběrového řízení, což je neetické.
- Některé lidi, kteří by mohli být dobrými pracovníky, nepřijmou, protože by podle nich nezapadli do týmu nebo jim zkrátka nejsou sympatičtí. Ne každý člověk však umí udělat dobrý první dojem. Je možné, že by třeba do kolektivu zapadl, jen ho neodhadli dobře.
- Do firmy přijímají jen lidi, kteří na první pohled zapadají. Chybí proto diverzita a kolektiv tedy může být velmi jednotvárný.
- Výběrové řízení je časově poměrně náročné - 3 hodiny na uchazeče plus 3. kolo, které zabere také alespoň hodinu.

4. Pojmenování rizik spojených se současnými slabými stránkami procesu

- Možná nedosáhnou na některé potenciálně vhodné uchazeče, protože neinzerují na některých populárních stránkách, jako je například jobs.cz.
- Nemají jasně stanovená kritéria vyplývající z analýzy pracovní pozice ani operacionalizované způsoby, jak je měřit. Kritéria i zaměstnance vybírají spíše podle intuice. Způsob, jakým kritéria hodnotí je neobjektivní a může vést k výběru neideálních uchazečů, popřípadě k tomu, že není vybrán někdo, kdo by splňoval kritéria vycházející z analýzy dané pracovní pozice.
- Nestrukturovaný pohovor není dostatečně objektivní. Když každý žadatel dostane jiné otázky, je těžší je mezi sebou porovnat a vybrat tak na základě předem stanovených kritérií toho nejvhodnějšího. Nedostatečná strukturovanost navíc vede k tomu, že každý pohovor trvá jinak dlouhou dobu.

- Tím, že personalistka u některých technických pohovorů zůstává a jindy zase odchází, vznikají jednotlivým uchazečům různé podmínky, což může mít vliv na jejich výkon v dané části přijímacího řízení.
- Nestrukturovaný pohovor s CEO nepřináší nic navíc, CEO ani nemá ve výběru rozhodující slovo, část s CEO přináší jen velmi subjektivní hodnocení uchazeče, které není fér. Navíc stojí firmu peníze a uchazeče i CEO čas.
- Mezi zaměstnanci je malá diverzita, jelikož firma stále vybírá ten samý, "osvědčený", typ uchazečů a přijímají jen ty uchazeče, kteří do jejich týmu ideálně zapadnou. Zaměstnanci firmy jsou proto zejména mladí muži, kteří umí udělat dobrý dojem (vzhledem k tomu, že důležitým kritériem jsou sympatie a to, zda člověk zapadne do kolektivu). Ve firmě tedy zaměstnanci tvoří "dobrou partu", ale chybí tam jakási diverzita názorů (plynoucí z různorodosti lidí), která může být přínosná.
- Neetičnost v tom, že žadatelé většinou ani neví, že posezení na pivě je ještě součástí výběrového řízení. Pokud se to žadatelé dozví, může to ukazovat firmu ve špatném světle.
- To, že personalistka rozhoduje na základě sympatií a svého odhadu, zda uchazeč do týmu zapadne, či nikoliv, znevýhodňuje uchazeče, kteří například neumí udělat dobrý první dojem nebo jsou stydliví a nejsou schopni se plně projevit, obzvláště pak ve stresové situaci, jakou pohovor či setkání s novými lidmi může být. Může se stát, že personalistka člověka odhadne špatně a zbytečně tak firmu připraví o potenciálního dobrého pracovníka, který by třeba i zapadl, kdyby dostal čas. Výzkumy ukazují, že první dojem při pohovoru může být zkrácený a že na základě prvního dojmu pak personalista může vést rozhovor dále, tudíž se zde pak jedná o sebenaplňující se proroctví (Dougherty et al., 1994; Posthuma et al., 2002).

5. Odůvodněný návrh změn v procesu vč. pojmenování přínosu pro organizaci

- Dávat inzeráty i na jiné servery než Startupjobs.cz
 - Přínos: Zvětší se populace, ze které mohou vybírat, zvýší to diverzitu zaměstnanců.
- Udělat APP a nastavit si podle ní kritéria, která budu sledovat (u prohlížení CV a rozhovoru).
 - Mít předem jasně stanovená a operacionalizovaná kritéria.
 - Mít předem připravené behaviorální a situační otázky dle stanovených kritérií, na které se bude personalistka během rozhovoru dotazovat. Výzkum ukazuje velkou reliabilitu pro využívání behaviorálních i situačních otázek (Levashina et al., 2014).
 - Užívat strukturovaný rozhovor, který bude pro všechny uchazeče stejný.
 - Personalistka by měla na technickou část pohovoru buď zůstávat, nebo odcházet, ale nestřídat to. Podmínky by měly být pro všechny uchazeče stejné. Když odejde, alespoň se ušetří nějaké peníze a nebude uchazeče stresovat svou přítomností.
 - Odůvodnění: Je potřeba vědět, co od uchazeče chceme a jak to chceme zjistit, teprve pak můžeme uchazeče mezi sebou spravedlivě porovnávat.

- Přínos: Bude zajištěna větší objektivita a díky sledování operacionalizovaných kritérií nebude výběr záležet na intuici personalistky.
- Nesnažit se tolik o jednolitou skupinu, navrhujeme přinést trochu diverzity do kolektivu. Tzn.: Nesnažit se nabrat jen ty, co “zapadají” do kolektivu.
 - Odůvodnění: Z toho, co nám řekl zaměstnanec víme, že jsou tam převážně samí mladí bílí muži. Myslíme si, že taková populace nabízí omezenější možnosti než více různorodá populace.
 - Přínos: Rozšíří se populace, ze které mohou vybírat nové zaměstnance, takže by to pomohlo vyřešit problém s nedostatkem zaměstnanců. Větší diverzita se také hodí pro větší pochopení lidí a pro komunikaci s lidmi z jiných soc. skupin. (Takže pokud by dostali za úkol navrhnout aplikaci, která by byla primárně pro ženy, šlo by jim to lépe, pokud by ji měli v týmu. Podobně, kdyby nějaký obchodní partner byl žena atd.) Diverzita taky může přinést větší různorodost dovedností, zkušeností a postojů, což může být přínosné v nejrůznějších úkolech (Konrad, 2003).
- Vynechat část s CEO
 - Odůvodnění: Pokud je strukturovaný pohovor proveden správně, není důvod, aby uchazeč musel absolvovat ještě druhý nestrukturovaný pohovor s CEO. Hodnocení od CEO je velmi subjektivní, což může vést k nefér závěrům.
 - Podle personalistky je velmi důležité, aby CEO viděl uchazeče předtím, než je do firmy přijmou. CEO by se proto mohl účastnit pohovoru s uchazečem spolu s personalistkou, vývojářem a leadrem. V rámci tohoto strukturovaného pohovoru se pak může, spolu s ostatními, podílet na hodnocení předem stanovených kritérií a přispět tak svým pozorováním k ještě větší objektivitě.
 - Přínos: Výsledky výběrového řízení budou objektivnější, méně založené na pouhé intuici. Výběrové řízení bude o něco kratší.
- Vynechat posezení u piva
 - Odůvodnění: Tato část výběrového řízení je závislá na čistě subjektivním hodnocení. Vzhledem k tomu, že uchazeči mnohdy ani neví o tom, že je tato část součástí přijímacího řízení, není etické ji využívat.
 - Přínos: Výběrové řízení pak bude etické. Navíc bude více fér vůči uchazečům, kteří jsou například stydliví. Takoví uchazeči by v tomto kole mohli pohořet, ač by byli jinak pro danou pozici vhodní (a po čase by se třeba i osmělili a zapadli). Vyřazení tohoto kola navíc sníží finanční náklady a časovou náročnost přijímacího řízení. A nakonec to ještě může zlepšit pověst firmy (pokud zaměstnanec nevěděl, že byl “na pivu” ještě nějakým způsobem hodnocen a pak se to dozví, může se cítit podveden, čemuž se vyřazením tohoto kola vyhneme).

6. Pojmenování rizik realizace navrhovaných změn v procesu

- Hlavní rizikem, které by mohlo firmu trápit je, že uchazeči, kteří uspěli v objektivním výběrovém řízení, nezapadnou do jejich pracovního týmu a nebudou

si s ostatními rozumět, což by mohlo ohrozit kvalitu spolupráce a spokojenost zaměstnanců, tudíž i jejich výkon při práci.

- Pro 4 zaneprázdněné lidi (CEO, personalistka, leader týmu a vývojář) může být problematické najít termíny, kdy mají všichni 4 zároveň prostor na to dělat pohovory s uchazeči.

7. Vyčíslení finančních i nefinančních nákladů na realizované změny

- Finanční náklady aktuálního výběrového řízení se odvíjí primárně od mzdy zaměstnanců, kteří se na výběrovém řízení podílí (odvozeno z průměrných platů vyhledaných na internetu).
 - personalistka - 3 hodiny (250 Kč/h) = 750 Kč + čas na pivo
 - vývojář 1-2 hodiny (500 Kč/h) + vyhodnocení testovacího úkolu 1 hodina (500 Kč) = 1000 - 1500 Kč
 - team leader 1-2 hodiny (600 Kč/h) = 600 - 1200 Kč
 - CEO 0,5 hodiny (800 Kč/h) = 400 Kč
 - ostatní náklady - jídlo a pití na pohovoru a pivo - cca 2500 Kč
 - inzerování prostřednictvím platformy StartupJobs.cz - 4300 Kč/měsíc
 - reklamy na Facebooku - 3 Kč/kliknutí
- Při aplikování našeho návrhu na změny by se některé náklady snížily, ale finance by se opět navýšily inzerováním na dalších portálech, jako je jobs.cz.
 - CEO by se účastnil první části pohovoru, která trvá přibližně hodinu: + 400 Kč
 - pivo společně s týmem by nebylo součástí výběrového řízení: - cca 2500 Kč
 - inzerování na jobs.cz: + 7000 Kč/měsíc
- Finanční náklady by se tedy snížily o 2100 Kč na jednoho uchazeče, měsíčně by se však zvýšily o 7000 Kč z důvodu inzerování na jobs.cz. Tím by se ušetřily zbytečně vynaložené náklady a peníze by na druhou stranu byly investovány do efektivnějšího náboru uchazečů na pohovor.

8. Seznam literatury:

Dougherty, T. W., Turban, D. B., & Callender, J. C. (1994). Confirming first impressions in the employment interview: A field study of interviewer behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 659–665. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.5.659>

Kausel, E. E., Culbertson, S. S., & Madrid, H. P. (2016). Overconfidence in personnel selection: When and why unstructured interview information can hurt hiring decisions. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 137, 27-44. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.07.005>

Konrad, A. (2003). Defining the domain of workplace diversity scholarship. *Group and Organization Management*, 28(1), 4–17.

Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). The Structured Employment Interview: Narrative and Quantitative Review of the Research Literature. *Personnel Psychology*, 67(1), 241-293. <https://doi.org/10.1111/peps.12052>

LMC s.r.o. (n.d.). Jobs.cz. <https://firmy.jobs.cz/cenik/>

Posthuma, R. A., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2002). *BEYOND EMPLOYMENT INTERVIEW VALIDITY: A COMPREHENSIVE NARRATIVE REVIEW OF RECENT RESEARCH AND TRENDS OVER TIME*. *Personnel Psychology*, 55(1), 1–81. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00103.x>

StartupJobs.com s. r. o. (n. d). <https://www.startupjobs.cz/pro-firmy>

9. Přílohy

Otázky položené personalistce při rozhovoru:

1. Popište nám, prosím, jak probíhá výběrové řízení.
2. Přijde vám to plně vyhovující? Jak celé výběrové řízení hodnotíte?
3. Jaké si myslíte, že jsou výhody a nevýhody takového designu?
4. Podle čeho při rozhovoru hodnotíte uchazeče? Máte předem určená kritéria, která u uchazečů sledujete? (Máte nějaké jasně operacionalizované kritéria, která hodnotíte?) Jak dlouho to trvá?
5. Kdo všechno je přítomen u rozhovoru?
6. Jak probíhá technická část pohovoru?
7. Jak dlouho trvá, než člověk nastoupí do práce od prvního kontaktu?
8. Kde inzerujete?
9. Jak velká je úspěšnost toho inzerování? Kolik lidí vám chodí na náборы? Chybí vám aktuálně nějakí zaměstnanci?
10. Na kolik celkově vyjde výběrové řízení a inzerce? A kolik do přijímání jednoho člověka investujete času?