



Fakulta sociálních studií

Katedra psychologie

Posouzení a návrh úpravy nastavení personálního procesu ve
vybrané organizaci:

Optimalizace procesu výběru zaměstnanců v brněnském Skøgu

PSYb2930 Psycholog v řízení lidských zdrojů

Týmový projekt

Hymonová, K., Konvalinová, D., Kriška, S., Tichý, R., Titl, M.

Brno

2021

Stručný popis organizace

Skøg je fúzí kavárny, bistra a baru. Je to podnik v samém srdci Brna, který funguje již přes sedm let a čítá v současné době 28 zaměstnanců. Personální procesy v rámci Skøgu spadají pod jednu konkrétní zaměstnankyni (nejsou však jedinou její zodpovědností spojenou s provozovnou).

Popis vybraného procesu

Výběrové řízení ve Skøgu začíná kontaktováním uchazeče nejčastěji skrze telefonní hovor (na základě jeho žádosti manuálně tříděné spolu s dalšími HR pracovníci) a potenciálně pokračuje následným osobním setkáním. Polostrukturovaný, většinou asi třicetiminutový, výběrový rozhovor se odehrává v prostorách podniku za přítomnosti HR zaměstnankyně a jednoho dalšího zaměstnance – zástupce té složky podniku, jíž by měl být daný uchazeč výhledově součástí. Uchazeči zhodnocení jako vyhovující poté absolvují několikahodinovou neplacenou zkušební směnu pod vedením superiorního pracovníka.

Silné a rizikové slabé stránky procesu

Medzi silné stránky výberového procesu patrí, že sa skladá z viacerých kôl. Počnúc telefonickým rozhovorom, až po skúšobnú smenu. Taktiež prítomnosť dvoch hodnotiteľov počas rozhovoru, ktorá zabezpečuje určitú mieru nezávislosti. Štruktúra rozhovoru však nie je príliš pevná a úplne zachovaná vo všetkých pohovoroch. Pozorovanie na skúšobnej smene je v svojej podstate prínosom, no taktiež postráda bližšiu špecifikáciu, či štruktúru pre spätnú väzbu.

Vzhľadom k nedostatku štruktúru sa domnievame, že môže byť veľký priestor poskytnutý osobným sympatiám niekedy viac než kompetenciám uchádzača. Samozrejme že sympatie sú dôležité hlavne v menších pracovných kolektívoch a tiež v kontexte filozofie Skøgu. Kompetencie, či schopnosti uchádzača však nie sú ani presne špecifikované ani operacionalizované pre potreby výberového rozhovoru. Taktiež spôsob akým sú získavané informácie o uchádzačovi počas prvých kôl výberového riadenia je výrazne časovo zaťažujúci pre spomínanú zamestnankyňu. Pozorovanie na skúšobnej smene, postrádajúce štruktúrovanú podobu spätnej väzby od superiorného pracovníka, poskytuje hojne priestor pre subjektivitu hodnotenia.

Návrhy změn v procesu

Na základě výše zmiňovaného plánujeme především do současného procesu vnést větší strukturovanost, aby byly jeho výstupy objektivnější a snáze standardizovatelné. Toho se pokusíme docílit konkrétně vytvořením analýzy pracovní pozice v rámci níž blíže specifikujeme výběrová kritéria zohledňovaná na pozici obsluhy. Na těch následně založíme strukturovanější verzi výběrového rozhovoru (se situačními a behaviorálními typy otázek) a pozorování/hodnocení na zkušební směně. V neposlední řadě pak také vytvoříme online formulář pro potenciální uchazeče o pracovní pozice ve Skøgu.

Navrhovaná podoba výběrového rozhovoru

Jelikož Skøg staví na své autentičnosti, originálním a přátelském přístupu, není naším cílem změnit celou strukturu, respektive strukturovat celý výběrový rozhovor. Velká část synergie v jejich týmu je založená na vzájemném porozumění, které se odvíjí od jisté nestrukturovanosti celého procesu, které se nechceme zcela zbavit. Místo toho jsme se shodli na přidání určité míry struktury, aby bylo snazší diferencovat mezi zdánlivě vhodnými kandidáty, případně rovnou vyřazovat ty, u kterých budou lidé na vedoucích pozicích nerozhodní v nestrukturované části.

Námi představovaná strukturovaná část, která de facto "jen" rozšiřuje původní variantu Skøgu, přináší 5 otázek (viz Příloha 2) zaměřujících se na kompetence a aspekty pozice vycházející z analýzy pracovní pozice vytvořené na základě rozhovorů se dvěma superiorními zaměstnanci podniku (viz Příloha 1). Každá z těchto otázek má situační a behaviorální variantu. Behaviorální varianta zjišťuje vlastní zkušenost uchazeče v dané kompetenci, situační je jakousi pomůckou pro uchazeče bez celkové předchozí zkušenosti nebo bez zkušenosti, která by se dotýkala dané kompetence. V rámci jejich užití je tedy třeba prvně položit behaviorální otázku a v případě, že uchazeč nemůže poskytnout odpověď, kterou by bylo možné zařadit (vizte přílohu) je možné použít situační variantu, která vždy vychází ze zkušenosti expertů z podniku.

Protože se jedná o spíše otevřené otázky, pro méně zkušeného nebo trénovaného personalistu/ku mohou být odpovědi na ně hůře kategorizovatelné. Z toho důvodu k těmto otázkám uvádíme i zakotvenou škálu o 3 bodech, kterou lze aplikovat jak na behaviorální, tak na situační variantu otázky. Škála je konstruována spíše jako dimenze (než typologie) a je tak ideální ji dle toho používat k označení a srovnání odpovědí. Kotvící body škály pochází stejně jako otázky samotné od expertů na pozici.

Struktura se ovšem netýká jen užití behaviorálních, respektive situačních otázek, přestože jsou jejich častou reprezentací (Hartwell et al., 2019). Tradiční návrh (Campion et al., 2006) obsahuje celkem 15 aspektů struktury, přičemž již některé z nich jsou zahrnuty v námi navrhovaném řešení. Pro personalistu/ku by bylo vhodné ještě respektovat některé z nich přirozeně neintegrováné ve struktuře. Patří mezi ně:

- Dotazování se na stejné otázky všech participantů
- Omezení větších follow-upů na otázky
- Kontrola vedlejších informací
- Tvorba poznámek

- Více dotazujících se na pohovoru
- Stejný/í dotazující se napříč uchazeči
- Hovořit o zájemcích až po skončení všech pohovorů

Pri tvorbe otázok sme vychádzali hlavne z Spangenberg et al. (1989), kde je popísaná tvorba behaviorálne ukotvených škál (BARS) v štyroch krokoch, ktorých sme sa snažili v rámci našich možností držať. Považujeme za potrebné zdôrazniť že validita behaviorálnych a situačných otázok je odlišná (Taylor & Small, 2010). Validitou v jednoduchosti myslíme mieru v akej skutočne vypovedá výsledok merania o tom, čo predpokladáme že metóda meria. Kým behaviorálne otázky stavajú na predpoklade, že minulé správanie spoľahlivo predikuje aj správanie v budúcnosti, situačné modelové otázky často skôr zistia znalosti, empatiu, či celkovú inteligenciu (Hartwell et al., 2019). Hodnotitelia nemôžu preto zrovnávať hodnotenia uchádzačov lineárnym spôsobom naprieč kompetenciou, pokiaľ sa u jedného uchádzača hodnotila na behaviorálnej otázke a pri druhom pomocou situačnej. Podľa metaanalýzy Taylora a Smalla (2010), validita behaviorálnych otázok (0,63) výrazne prevyšuje validitu situačných (0,47). Odporúčame preto hodnotiteľom pristupovať k uchádzačom individuálne a nezabudnúť brať do úvahy zmienené skutočnosti.

Taktiež odporúčame hodnotenie odpovedí kalibrovať počas používania kým nebude uspokojivé, keďže až použitie v praxi môže odhaliť jeho nedostatky, či nevhodné ukotvenie, aj napriek konzultácii s expertom. Vytvorené otázky môžu slúžiť ako vzor k tvorbe ďalších pokiaľ sa ukážu ako potrebné či vhodnejšie, tak aby buď súčasný set otázok doplnili alebo aj čiastočne nahradili.

Potenciální riziko, především v prvotních fázích aplikace tohoto nového postupu, pak spatřujeme v případné nezkušenosti personalisty/ky, který/á by mohl/a považovat některé odpovědi uchazečů za vymykající se, v dobrém i špatném významu, námi předložené zakotvené škále. Doporučili bychom tak administraci vyzkoušet interně s aktuálními členy pracovního týmu. Metoda zároveň, vzhledem ke své koncepci, spoléhá na dostatečnou časovou dotaci v rámci doby pohovoru a pokud by například některé otázky byly odbyty příliš rychle při udání zdánlivě jednoduše zařaditelné odpovědi, mohlo by výsledné měření být zkreslené. Toto riziko je o to větší, pokud je mezi různými pohovory větší časový odstup a konkrétní odpověď (ne jen záznam na škále) je zapomenuta. Z toho důvodu by bylo lepší, jak již naznačujeme v doporučeních ohledně struktury, si dělat detailní poznámky, které by bylo možné následně probrat s dalším účastníkem (z pracovního týmu) po skončení všech pohovorů. Krom snazší možnosti se vrátit k předchozím sezením získá personalista/ka

zkušenost o tom, čeho si všímá/co považuje za důležité a bude se pak moci zaměřovat na stejné aspekty u všech zájemců.

Navrhovaná podoba pozorování na zkušební směně

Při vytváření manuálu zpětné vazby k výkonu uchazeče na zkušební směně (viz Příloha 3) jsme vycházeli taktéž z výše zmiňované analýzy pracovní pozice. V té jsme definovali klíčové aspekty pracovníka v gastronomii, které by měl náš uchazeč splňovat. Podle těchto klíčových aspektů jsme poté vytvořili jednotlivé kategorie pro pozorování na zkušební směně. Personalistka ve Skøgu měla potíže s vyhodnocením chování při zkušební směně, a to byl impuls k nápadu vytvořit jednotný strukturovaný manuál, do kterého lze zapisovat klíčové aspekty.

Manuál zpětné vazby obsahuje sedm kritérií, které budou minimálně dva kolegové přítomní během zkušební směny po jejím ukončení hodnotit. Všechny obsahují škálu od 1 do 10 (1=nejhorší, 10=nejlepší), na které může každý zaměstnanec pomocí čísla vyjádřit, jak je spokojený s výkonem uchazeče. Ke každé kategorii je také přidáno několik řádku pro možnost slovního komentáře, kde se může zaměstnanec detailněji vyjádřit a opřít svoje číselné hodnocení o výrok.

Zároveň s manuálem bude poskytnut i návod na vyplňování manuálu pro zaměstnance. Do návodu jsme uvedli, jaké aspekty je vhodné na uchazeči během zkušební směny konkrétně pozorovat. Současně jsme přidali pár modelových situacích pro případ, že by se pozorované kritérium nepodařilo naplno vysledovat přirozeným způsobem. Z úrovně zvládnutí takové situace lze odhadovat budoucí úspěšnost uchazeče při práci na obdobných úkolech. Prediktivní validita se pohybuje okolo 0,5 a uchazeči zároveň vnímají zařazení této metody jako pozitivní (Arnold & Randall, 2010).

Navrhovaná podoba online formuláře

Pro zjednodušení administrace nábory/výběru nových potenciálních pracovníků jsme vytvořili online formulář. Formulář by se nacházel na stránkách Skøgu spolu s inzeráty.

V rámci formuláře uchazeči vyplní své osobní a kontaktní údaje. Následně o jakou pozici a typ úvazku mají zájem, také zde vyplní své časové možnosti. Tyto položky jsou ve formuláři označené jako povinné.

Ve formuláři je dále i prostor pro nahrání dokumentů - jako např. životopis, také pro nahrání fotografií. V neposlední řadě formulář obsahuje také položku s otevřenou otázkou, kde o sobě může uchazeč uvést další informace. Tyto položky budou dobrovolného charakteru.

Google formuláře umožňují automatický import dat do excelového souboru, což oproti aktuálnímu způsobu (mechanický přepis) ušetří značné množství času. Informace budou mít ucelený charakter také díky tomu, že nezbytné položky budou ve formuláři označeny jako povinné. Tímto způsobem se vyvarujeme situace, že by uchazeč zapomněl uvést např. telefonní číslo a HR pracovníci by se tímto potenciálně mohli komplikovat práce.

Výslednou podobu formuláře je možné zobrazit kliknutím na následující odkaz:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfDJSO80HIsV8UujhGPI1FBr_KPMugYUv5F_aA-Fcj3aAT_Lg/viewform

Rizika realizace navrhovaných změn v procesu

Jak jsme již avizovali dříve, Skøg je mj. známý pro svou image a brand, které z velké části staví naopak na nestrukturovanosti, přátelské atmosféře a vřídém prostředí. A přestože díky struktuře zájemci hodnotí třeba výběrový rozhovor spíše jako férový (Kohn & Dipboye, 2006), je zde možné riziko, že zájemci, kteří budou znát například od přátel původní způsob výběru nebo budou očekávat spíše přátelský hovor o zkušenostech a pohodovou zkušební směnu, by mohli být nepříjemně překvapeni. Toto riziko pak může mít vliv nejen na percepci Skøgu jako zaměstnavatele, ale také jako podniku z pohledu zákazníka.

Podobně jako pro případné budoucí zájemce se zkušeností nebo znalostí předchozí varianty procesu může mít změna své dopady i v rámci dosavadního týmu. Tým, třeba především personální tým, se nemusí plně shodovat na formě, způsobu a hodnocení procesu, což by mohlo vyvolat určité tenze. Přestože se proces nemění celý, bude třeba dodržet novou strukturu, která nemusí všem v týmu sednout a budou si muset na ni nejdříve zvyknout, aby ji dokázali používat do určité míry přirozeně.

Náklady na realizované změny

Za náklady spojené s realizací námi předestřených změn lze považovat hodnotu, kterou má čas vyhrazený HR pracovníci pro naše dosavadní konzultace (taktéž hodnotu jejího času potřebného pro zavedení nových struktur do praxe) a také čas dvou zaměstnanců Skøgu, na základě jejichž vyjádření byl koncipován obsah příloh. Jelikož zde však hovoříme spíše o jednotkách či maximálně dvou desítkách hodin, nevnímáme to pro podnik jako příliš zatěžující (konkrétní vyčíslení nejsme vzhledem k nedostatečné informovanosti schopni poskytnout). Jde-li pak o náklady spojené s dlouhodobým fungováním nově zavedeného, půjde především o náklady spojené s potenciálním prodloužením času stráveného dvěma tazateli u jednotlivých výběrových rozhovorů a hodnotiteli při vyplňování zpětné vazby k uchazečům na zkušebních směnách. To by však na druhou stranu podle nás mohlo být určitým způsobem kompenzováno například zjednodušením práce a ušetřením času HR pracovnice, jelikož již nebude nucena třídít žádosti uchazečů manuálně apod. Zároveň se dle nás ani v tomto případě nejedná o nijak závratné náklady.

Seznam použité literatury

Arnold, J., & Randall, R. (2010). *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. 5th ed. New York: Financial Times Prentice Hall. ISBN 9780273711216

Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50(3), 655–702. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00709.x>

Hartwell, C. J., Johnson, C. D., & Posthuma, R. A. (2019). Are we asking the right questions? Predictive validity comparison of four structured interview question types. *Journal of Business Research*, 100, 122–129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.026>

Kohn, L. S., & Dipboye, R. L. (1998). The Effects of Interview Structure on Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 2, 821-843. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1998.tb01733.x>

Spangenberg, H. H., Esterhuysen, J. J., Visser, J. H., Briedenhann, J. E., & Calitz, C. J. (1989). Construction of behaviourally anchored rating scales (BARS) for the measurement of managerial performance. *SA Journal of Industrial Psychology*, 15(1), 22–27. <https://doi.org/10.4102/sajip.v15i1.480>

Taylor, P. J., & Small, B. (2002). Asking applicants what they would do versus what they did do: A meta-analytic comparison of situational and past behaviour employment interview questions. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 75(3), 277–294. <https://doi.org/10.1348/096317902320369712>