

OTZ balíček / OTM-R Policy

Pracovní skupina vypracuje komplexní balíček pomoci při implementaci postupů OTZ. Toto vypracování umožňuje přezkoumat současnou politiku nábora a zlepšit ji, pokud je to nutné.

Součástí balíčku jsou:

- zásady a pokyny k tomu, jak by měl systém OTZ vypadat,
- kontrolní seznam pro instituce jako nástroj sebehodnocení a srovnání současných postupů se zásadami,
- sada nástrojů:
 - příručka krok za krokem ke zlepšení (kdy, kde je to zapotřebí) OTZ praxe organizace.

4.1. Proč je otevřený, transparentní a na znalostech založený náborový systém (OTZ) zásadní? Zdůvodnění

Otevřený, transparentní a na znalostech založený náborový systém (OTZ) přináší výhody výzkumným pracovníkům, institucím a výzkumnému systému země. Přesněji řečeno, OTZ činí výzkumnou kariéru atraktivnější, zajišťuje rovné příležitosti pro všechny kandidáty a usnadňuje mobilitu. Celkově může přispět ke zvýšení nákladové efektivity investic do výzkumu.

Důkazy ukazují, že existuje rozdíl mezi vnímáním vnitrostátních institucí a orgánů (většinou věří, že jejich náborový proces je OTZ) a vědců v mnoha zemích.

Politika OTZ je často uváděna ve spojení s dalšími strategiemi/politikami v oblasti lidských zdrojů na zlepšení pracovních podmínek výzkumných pracovníků a přilákání výzkumných pracovníků ze zahraničí.

Všechny tyto politiky by se měly doplňovat a být součástí celkové politiky instituce, jejíž cílem je zvýšit její úroveň kvality, zlepšit její pověst (a tudíž přitažlivost) a snažit se o excelenci, jakož i zlepšit kariéru a mobilitu výzkumných pracovníků.

Systém OTZ by proto měl být zaměřen na to, aby se instituce vždy zaměřovaly na získávání nejlepšího člověka pro danou práci a aby všechny náborové postupy byly založeny na zásadách rovných příležitostí pro všechny kandidáty (včetně interních a externích). Způsob nábora by měl být zpravidla otevřený¹. Důvody opakování dalších postupů by měly být jasné a řádně odůvodněny.

Je důležité zdůraznit, že zásady OTZ se týkají „náboru“, tj. postupů pro vyplnění volného místa a nikoli postupu v kariéře, přičemž postupy je třeba, aby byly transparentní a založené na znalostech.

¹ Je důležité rozlišit „akademický nepotismus“ (tj. neformální praktiky, které upřednostňují stávající kandidáty ve výběrových řízeních a mohou mít negativní dopad na vědeckou produktivitu a být významnou překážkou pro mnohé z těch, kteří zvažují, zda vstoupit nebo zůstat ve výzkumné kariéře v Evropě) a postupy přijímání zaměstnanců, které, i když jsou otevřené, mohou být nicméně transparentní a založené na znalostech.

Implementace základních principů OTZ by neměla být velkým nákladem, např. náklady na zveřejňování inzerátů pomocí služby EURAXESS jsou zanedbatelné. Náklady na zavedení dobře fungujícího systému OTZ se však pravděpodobně projeví jako poměr cena/výkon, přinejmenším ve střednědobém horizontu, a to zejména při zohlednění nákladů na nábor kandidáta, který není nejvhodnější osobou pro danou pozici.

Uznává se, že instituce podléhají vnitrostátním právním předpisům, které mohou omezit rozsah změn v postupech OTZ. Žádný z dosud identifikovaných právních předpisů nebrání vytvoření systému OTZ.

4.2 Jak by měl vypadat systém OTZ?

4.2.1. Zhodnocení stávajících politiky, praxe a postupů OTZ

Organizace zabývající se výzkumem se vyzývají, aby provedly první revizi stávajícího systému. Seznam otázek (viz kapitola 4.3) a podrobné pokyny (viz sada nástrojů 4.4). Výzkumné organizace mohou rozhodnout o použití těchto nástrojů jako takových nebo o revizi svého systému OTZ čerpajícího inspiraci z poskytnutého materiálu.

4.2.2. Vypracování a zavedení revidované politiky OTZ

Důrazně se doporučuje vypracovat a provádět politiku OTZ, která podporuje zejména externí žadatele:

- a) poskytovat jasné a transparentní informace o celém výběrovém procesu, včetně výběrových kritérií a orientačního časového rozvrhu,
- b) zveřejnit jasný a stručný inzerát s odkazy na podrobné informace o požadovaných kompetencích a povinnostech, pracovních podmínkách, nárocích, možnostech odborné přípravy, profesním rozvoji, politikách rovnosti žen a mužů atd.,
- c) zajistit, aby požadovaná úroveň kvalifikací a kompetencí odpovídala potřebám pozice a nepředstavovala překážku přijetí, např. příliš omezující a/nebo vyžadující zbytečnou kvalifikaci,
- d) zvážení začlenění explicitních proaktivních prvků do nedostatečně zastoupených skupin,
- e) omezit administrativní zátěž pro uchazeče (doklad o kvalifikaci, překlady, počet požadovaných kopií atd.) na minimum,
- f) v případě potřeby přezkoumat institucionální jazykovou politiku²
- g) podrobné pokyny v souborech nástrojů poskytují podrobnější informace o výše uvedených prvcích.

Každá instituce by měla určit měření (tj. ukazatele, příslušné cíle) účinnosti politiky OTZ, která by měla být pravidelně přezkoumávána a podle potřeby upravena.

² Je možné zvážit řadu otázek. Např. znalost národního jazyka je požadavek nebo přínos pro konkrétní pozici? Nebo se takové znalosti stanou požadavkem v určitém časovém období po náboru? Pokud ano, předpokládá se poskytování jazykového vzdělávání? Pokud jsou pracovní místa nabízena v angličtině nebo je pohovor veden v angličtině, mají pracovníci a/nebo členové výběrových komisí jazykové kompetence, aby se s tím mohli náležitě vypořádat?

4.2.3 Zveřejňování OTZ politiky

Politika OTZ by měla být zveřejněna na snadno přístupném místě na internetových stránkách instituce a měla by se zabývat minimálním souborem požadavků (které budou vyvíjeny ve vztahu k bodům a-f výše) při respektování institucionální autonomie a rozmanitosti. Pro instituce provádějící HRS4R je to požadavek.

4.2.4 Systém kontroly kvality

Doporučuje se zavést mechanismus kontroly kvality, včetně dohledu nad celým procesem náboru, který bude spravovat personální oddělení nebo pověřený personál. To by mělo být kombinováno s pravidelným externím přehledem nezávislého pozorovatele, např. v rámci vzájemného hodnocení HRS4R. S cílem sledovat a vyhodnocovat, do jaké míry je implementován systém OTZ náboru, se také doporučuje přijmout určitou formu interního výkaznictví pro všechny fáze náborového procesu, např. standardní šablonu zpráv, která obsahuje základní, důležité informace, ale není příliš zatěžující.

4.2.5 Stanovení nebo upravení vnitřní příručky OTZ

Důrazně se doporučuje vytvořit interní příručku, která stanoví jasná a explicitní pravidla a postupy pro nábor všech pozic nejen pro výzkumné pracovníky. V tomto ohledu se doporučuje použít Evropský rámec pro výzkumnou kariéru, který určuje čtyři obecné kariérní profily pro vědce:

R1 – začínající vědecký pracovník (až do ukončení PhD)

R2 – uznávaný vědecký pracovník (držitelé PhD titulu nebo rovnocenní, kteří dosud nejsou zcela nezávislí)

R3 – zkušený vědecký pracovník (pracovníci s určitou úrovní nezávislosti)

R4 – vedoucí vědecký pracovník (pracovníci vedoucí svoji oblast výzkumu nebo oboru)

Zatímco základní principy otevřenosti, transparentnosti a znalostí by se měly vztahovat na všechny pozice, je obvyklá praxe přizpůsobovat postupy podle úrovně, povahy a typu pozice. Klíčovým bodem je zajistit, aby byly různé postupy nebo odchylky jasné, objektivně odůvodněné a transparentní. Příručka by se měla v zásadě zabývat všemi otázkami v souboru nástrojů, které chronologicky určují celý proces náboru, od fáze inzerce/žádosti o zaměstnání až po fázi jmenování.

V souladu se zásadou „uznávání kvalifikací“ kodexu chování pro přijímání nejen výzkumných pracovníků musí příručka zajistit vhodné posouzení a ohodnocení akademických a odborných kvalifikací, včetně neformálních kvalifikací, dovedností a schopností všech výzkumných pracovníků, jakož i mezinárodní a profesní mobilitu.

4.2.6 Školení a zvyšování povědomí v rámci instituce

Instituce by měla zajistit, aby všem osobám, které se zapojují do procesu náboru, byla poskytnuta odpovídající odborná příprava. To by mělo zahrnovat školení o tom, jak instruovat

členy výběrových komisí. Pokud je inzerce zveřejněna v angličtině, znamená to, že zaměstnanci musí být vyškolení, aby se mohli zabývat zpracováním a hodnocením žadatelů a vedením pohovorů v angličtině. Použití příručky OTZ by mělo být podporováno v celé instituci.

4.2.7 E-nábor

Aby nedocházelo k diskriminaci kandidátů na základě jejich geografického umístění a/nebo finančních prostředků, důrazně se doporučuje zvážit využití „e-náboru“ na základě zkušeností s existujícími platformami a nástroji.

4.3 Jaká je vaše úroveň systému OTZ? Kontrolní seznam pro instituce

Instituce jsou vyzývány k tomu, aby tento kontrolní seznam používaly jako nástroj sebehodnocení, aby určili, do jaké míry jsou jejich současné postupy v souladu s OTZ, a určily, co je třeba zlepšit.

4.4 Potřebujete pomoc při vytváření systému OTZ v souladu se zásadami?

Sada nástrojů: průvodce krok za krokem k lepší praxi OTZ

Tato příručka uvádí v chronologickém pořadí různé kroky procesu náboru, od fáze inzerce/podání žádosti až po fázi jmenování. Jeho cílem je stavět na zásadách Kodexu, který poskytuje podrobnější informace, praktická řešení a obsahuje příklady dobré praxe.

Byly identifikovány tři fáze:

- fáze inzerce a podání žádosti
- fáze hodnocení a výběru
- fáze jmenování

4.4.1 Fáze inzerce a podání žádosti

a) zveřejnění inzerátu

V souladu se zásadami „nábor“ a „transparentnost“ Kodexu se doporučuje, aby inzerce zaměstnání a popis požadavků byly co nejvíce stručné a obsahovaly odkazy na podrobnější informace on-line.

Žadatelé by měli mít možnost najít informace o:

- personálním oddělení,
- název práce, specifikace a datum nástupu,
- profesní profily výzkumných pracovníků (R1-R4) s příslušnými „požadovanými“ a „žádoucími“ kompetencemi,
- kritéria výběru (a případně i jejich „váha“), včetně znalostí a odborné praxe (rozlišit „požadovaný“ a „žádoucí“),
- počet dostupných pozic,
- pracovní podmínky, pracoviště, nároky (plat, jiné výhody atd.),
- druh smlouvy,
- možnosti a vyhlídky profesního rozvoje.

Mělo by také být obsaženo:

- postup při podávání žádostí a konečná lhůta, která by měla být zpravidla dva měsíce od data zveřejnění (při zohlednění období prázdnin),
- odkaz na politiku instituce v oblasti OTZ,
- odkaz na politiku instituce v oblasti rovných příležitostí (např. pozitivní diskriminace, dvojí kariéra atd.),
- kontaktní údaje.

Všechna volná místa týkající se výzkumných pracovníků by měla být zveřejněna na EURAXESSu. Z toho vyplývá, že inzerce by měla být zveřejněna alespoň v národním jazyce a v angličtině. Jakákoli výjimka z výše uvedeného musí být náležitě odůvodněna.

b) zachování administrativní zátěže na minimu

Žádost o podklady by měla být přesně omezena na ty, které jsou skutečně zapotřebí k tomu, aby byly žadatelé vybíráni spravedlivě, transparentně a podle znalostí. Navíc v případě, že jsou některé dokumenty zákonně požadovány, by žadatelům mělo být dovoleno učinit prohlášení, ve kterém se zavazují poskytnout důkazy po ukončení výběrového řízení. Žadatelé by například nemuseli předložit původní nebo přeložené certifikáty kvalifikace spolu s původní žádostí.

Důrazně se doporučuje povolit elektronický přenos podpůrných dokumentů, případně vytvoření nástroje elektronického náboru.

c) potvrzení o přijetí a poskytnutí dodatečných informací

Všichni žadatelé by měli obdržet (automaticky) e-mail s potvrzením, že jejich žádost byla obdržena a dalšími informacemi o náborovém procesu s uvedením dalších kroků včetně orientačního časového plánu (zařazení uchazeče do užšího výběru /dobrovolné/, termín pohovorů, datum jmenování/nástupu). Je třeba věnovat pozornost tomu, aby před pohovorem s externím kandidátem, byl poskytnut dostatek času na provedení potřebných cestovních opatření a řádnou přípravu na pohovor. Pokud následně dojde k významným změnám nebo zpoždění tohoto procesu, všichni žadatelé by měli být řádně a včas informováni (standardním) e-mailem.

4.4.2 Fáze hodnocení a výběru

a) vytvoření výběrové komise

V souladu se zásadou „výběr“ Kodexu by měly být pro všechny profily (R1 – R4) vytvořeny výběrové komise, ačkoli velikost a složení komise se může lišit podle profilu a typu smlouvy. Proces jmenování a sestavení výběrové komise by měl být transparentní a zveřejněný.

Výběrová komise by měla být nezávislá, členové by neměli mít žádný střet zájmů a rozhodnutí musí být objektivní a založené na důkazech, nikoli založené na osobní preferenci. Komise by měl co nejlépe využít odborné znalosti externích členů. Složení komise by mělo být odpovídajícím způsobem rozmanité.

K tomu je třeba vzít v úvahu následující prvky:

- minimálně 3 členy,
- rovnováha pohlaví v komisi,

- zařazení externích odborníků do komisí (externí = mimo instituci),
- zařazení (nebo příspěvek/podíl) mezinárodních odborníků, kteří by měli znalost jazyka (jazyků), ve kterém bude výběr probíhat,
- zařazení odborníků z různých sektorů (veřejné, soukromé, akademické, neakademické), kde je to vhodné a proveditelné,
- komise jako celek by měla mít relevantní zkušenosti, kvalifikace a kompetence k posouzení kandidáta.

Měly by být jasně stanoveny všechny odchylky/změny pro určité pozice, typy smluv nebo dokonce určité disciplíny.

b) prověření a pohovor

Všechny žádosti by měly být prověřovány. V závislosti především na počtu uchazečů a na dostupných interních lidských zdrojích může proces zahrnovat jeden nebo více kroků, např. předběžné ověření způsobilosti, užší výběr kandidátů, telefonní nebo skype pohovory na dálku, osobní pohovory. Zatímco pohovory na dálku mohou být často vhodné, zejména v první fázi procesu, neměly by zcela nahrazovat osobní pohovory v případech, kdy se jedná o interní kandidáty. Se všemi kandidáty by se mělo zacházet rovnocenně a stejným způsobem.

Doporučuje se, aby se do všech kroků zapojila stejná výběrová komise. V souladu s tím se důrazně doporučuje, aby byl proces sám o sobě transparentní a sdělen uchazečům, včetně různých kroků.

c) posouzení znalostí a budoucího potenciálu

Kritéria pro výběr výzkumných pracovníků by se měla zaměřit jak na minulé výkony kandidátů, tak na jejich budoucí potenciál. Důraz se pravděpodobně změní v závislosti na profilu pozice, např. při náboru výzkumného pracovníka R1, budoucí potenciál pravděpodobně převáží nad výkonem v minulosti.

V souladu se zásadami „posuzování znalostí“, „rozdíly v pořadí životopisů“, „uznávání mobility“ a „seniorita“ Kodexu by kritéria hodnocení měla být v souladu s požadavky pozic, pokud jde o výzkum, dohled nebo například výukové kompetence.

Znalosti by měly být posuzovány jak kvalitativně, tak i kvantitativně, zaměřené na výsledky v rámci diverzifikované kariéry, s přihlédnutím k přerušením kariéry, celoživotnímu profesnímu rozvoji a přidané hodnotě zkušeností mimo výzkum.

Široká škála hodnotících kritérií by měla být použita a vyvážená podle inzerované pozice. V závislosti na konkrétním profilu příspěvku může obsahovat (v abecedním a ne hierarchickém pořadí):

- získávání finančních prostředků,
- vytváření společenského dopadu,
- mezinárodní portfolio (včetně mobility),
- přenos a výměna znalostí,
- řízení výzkumu a inovací,
- organizační schopnosti/zkušenosti,
- aktivity zaměřené na informování veřejnosti,
- výsledky výzkumu,
- dohled a vedení,
- výuka,
- týmová práce.

Důrazně se doporučuje využívat Evropský rámec pro výzkumnou kariéru, který identifikuje jak potřebné, tak i žádoucí kompetence pro každý ze čtyř obecných profilů výzkumných pracovníků (R1 – R4).

4.4.3 Fáze jmenování

a) zpětná vazba

V souladu se zásadou „transparentnost“ Kodexu by všichni žadatelé měli obdržet písemné nebo elektronické oznámení na konci výběrového řízení, a to bez zbytečných průtahů.

Doporučuje se informovat žadatele, kteří byli přijati na pohovor, o silných a slabých stránkách jejich žádosti. Ostatní žadatelé, kteří nebyli pozváni do další fáze, by měli obdržet email, který je informuje o výsledku. Všichni žadatelé musí dostat v případě vyžádání zpětnou vazbu.

b) mechanismus stížností

Instituce by měla zavést postup pro vyřizování stížností podaných žadateli, kteří věří, že se s nimi zacházelo nespravedlivě nebo nesprávně. Tento postup by měl být transparentní a zveřejněný. Měl by obsahovat údaj o časovém rámci, v němž žadatel obdrží odpověď, která by v zásadě neměla trvat déle než 1 měsíc.