



**KATEDRA
PSYCHOLOGIE**

FILOZOFICKÁ FAKULTA
UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI



Filozofická fakulta, Univerzita Palackého v Olomouci

Psychologie výběru zaměstnanců

Metodika náboru a výběru, výběrová zakázka
(Metodika – 2. část)

PhDr. Martin Seitl, Ph.D.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Registrační číslo: CZ.1.07/2.2.00/28.0138
Název projektu: Modularizace manažerského a psychologického vzdělávání na Univerzitě Palackého v Olomouci cestou inovace a propojení ekonomických a psychologických studijních programů

Obsah

Harmonogram

Formy kontaktu s uchazečem

Výběrová komise

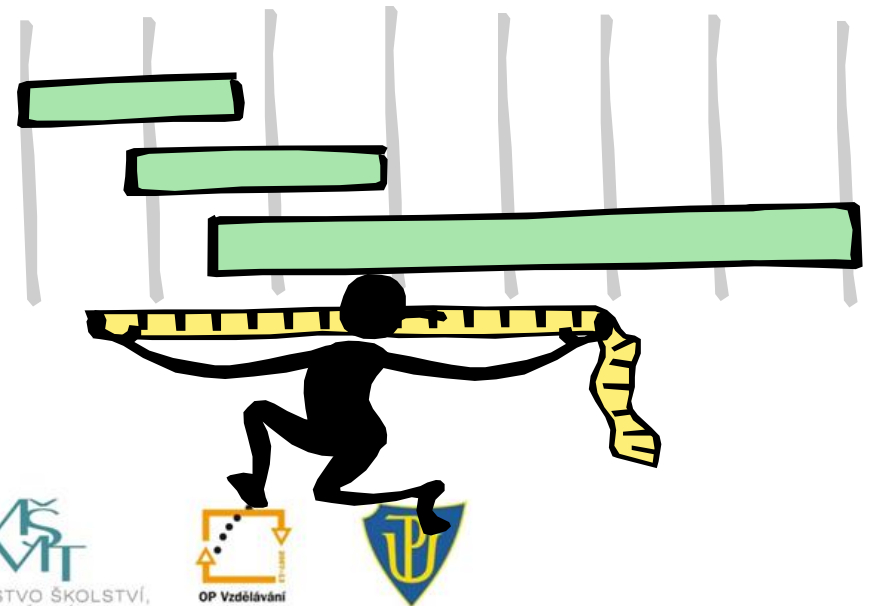
Dokumentace

Výběrová zakázka

Harmonogram a zainteresované strany

Podstatnou částí metodiky náboru a výběru je obecný harmonogram s určením působnosti jednotlivých zainteresovaných stran.

- Harmonogram nepokrývá všechny varianty výběrů, které mohou nastat. Obsahuje základní procesní vodítka pro jednotlivé typy výběrů s reálnou časovou osou.
- V procesně opodstatněných případech lze vhodné odchýlení od harmonogramu bez problémů zdůvodnit.
- Hlavními zainteresovanými stranami je manažer nadřízený hledané pozici, personální úsek/agentura, externí specialista (např. psycholog) a uchazeči
- Harmonogram obsahuje jednotlivé části výběrového procesu, skupiny nebo osoby, které se podílejí a časové úseky.



Harmonogram – příklad část 1 – referentské a specializační pozice

Fáze	Postupy, nástroje, metody	Kdo	Co	Kdy	NÁBOR
I.	Poptávka po obsazení volné pozice – zadání výběrové zakázky (specifikace pozice, určení kritérií pro výběr)	Manažer nadřízený obsazované pozici	Kontrola a předání PPM Konzultace	Týden 1.	
		Personální úsek/ agentura	Upřesnění PPM, konzultace kritérií		
II.	Strategie nábora, produkce personální inzerce interně	Personální úsek/ agentura	Příprava a realizace nábora	Týden 2.	
	Interní nábor	Interní uchazeči	Reakce		
III.	Produkce personální inzerce externě, komunikace s uchazeči	Personální úsek/ agentura	Realizace nábora, příjem reakcí	Týden 3.-4.	
	Externí a Interní nábor	Interní a externí uchazeči	Reakce		

Harmonogram – příklad část 2 – referentské a specializační pozice

Kolo	Postupy, nástroje, metody	Kdo	Co	Kdy	Výběr
I.	Zpracování a vyhodnocení dokumentů uchazečů	Personální úsek/ agentura	Podle stanovených kritérií vyhodnocuje	Týden 5.	
	Pozvání vybraných uchazečů na kolo skupinové administrace	Personální úsek/ agentura	Pozvání uchazečů		
II.	Metody skupinové administrace - realizace	Uchazeči, psycholog, personální úsek	Realizace testů	Týden 6.	
	Vyhodnocení a pozvání uchazečů na kolo individuální administrace	Personální úsek, psycholog, manažer	Vyhodnocení a pozvání uchazečů		
III.	Metody individuální administrace + reference	Personální úsek, psycholog, manažer, uchazeč	Realizace interview a referencí	Týden 7.	
	Vyhodnocení, sdělení výsledků a podmínek nástupu. Rozhodování uchazeče.	Personální úsek, psycholog, manažer, uchazeč	Vyhodnocení a oboustranné rozhodnutí		

Tři přístupy ke kontaktu s uchazečem:

Každá organizace může přistupovat k harmonogramu jiným způsobem z hlediska kontaktu s uchazečem. Každý typ kontaktu je jinak náročný na čas.

• Osobní setkání

- Uchazeč a výběrová komise se setkávají při výběru osobně. Místem setkání je obvykle vybírající organizace. Náleží sem i výběrová řízení, jejichž nábor obsahuje písemnou a telefonickou komunikaci. Rozhodující je osobní (opakované) setkání uchazeče s výběrovou komisí.

• Telefonická a video konference

- Uchazeč a výběrová komise se setkávají pouze prostřednictvím konferenčního telefonického hovoru nebo video konference. Lze sem zahrnout i více-kolová výběrová řízení, která byla realizována přes telefonické a video konference s výjimkou posledního kola, které bylo založeno na osobním setkání.

• On-line prostředí

- Uchazeč a výběrová komise se setkávají pouze prostřednictvím on-line služeb a sociálních sítí jako je Skype, Second Life, Facebook, Twitter apod. Poslední kolo výběrového řízení může obsahovat osobní setkání.

Výběrová komise

Výběrová komise je podstatným předpokladem úspěšného výběru. Její členové vstupují do procesu v různý čas, ale jejich úloha je nezastupitelná.

- **Manažer nadřízený obsazované pozici**
 - Vstupuje do procesu na jeho počátku při definici výběrových kritérií a pomáhá upřesňovat další charakteristiky výběru. Následně se podílí na výběru uchazečů do posledního kola výběrového řízení a je členem výběrové komise při pohovorech a jejich vyhodnocení, které ústí do rozhodnutí o úspěšném kandidátovi.
- **Specialisté nábory a výběru/zaměstnanci personální agentury**
 - Pokud si organizace realizuje celé výběrové řízení ve vlastní režii, účastní se v každé fázi nábory i výběru. Pokud využívá organizace služeb personální agentury, předávají si „štafetu“ zaměstnanci agentury a specialisté výběru před druhým kolem výběru nebo po jeho skončení. Pokud je metodika nábory a výběru dobře připravená, realizují někdy nábory a první kolo specialisté na pozici junior, následující kola specialisté na pozici senior.

Výběrová komise

• **Psycholog**

- Často je specialista náboru a výběru současně psychologem, někdy jsou to ale pozice oddělené. Pokud je role oddělená, vstupuje psycholog obvykle do procesu při přípravě druhého kola a následně je hlavní odpovědný za jeho realizaci.
- Ústřední odpovědnost leží ve vyhodnocení a interpretaci výsledků. Vhodná je účast psychologa i na posledním kole. Při finálním výběru působí jako poradce.

• **Personální manažer**

- Účastní se obvykle na počátku procesu při definici charakteristik náboru a výběru. Účastní se pak často rozhodování po druhém kole a celého kola třetího.
- Výhodou jsou především zkušenosti s řadou předcházejících výběrů a širší perspektiva pohledu do budoucna

• **Kolega obsazované pozice**

- Význam přítomnosti je především při pohovorech, kdy může přispět dotazy zaměřenými na znalosti a dovednosti. Také při vyhodnocení může přispět v oblasti podprahových kritérií pohledem člověka, který bude s vybraným uchazečem trávit třeba i roky života.
- Pro účast kolegů je nutné vyjasnit pravidla ochrany informací a podílu na rozhodnutí

Dokumentace náboru a výběru

Dobře připravená dokumentace náboru a výběru nám umožňuje...

- vyhodnocovat efektivitu,
- profesionální vyhodnocení výběru a rozhodnutí o úspěšném uchazeči,
- posílit dobré jméno organizace v externím prostředí,
- provádět stejný proces různými osobami,
- dokladovat standardizovaný výběr i po jeho skončení,

....ale především za nás v průběhu udělá půl práce. Šablony dokumentace pouze doplňujeme konkrétními údaji z výběrového řízení a zvyšujeme tak efektivitu celého procesu.

Dokumentace náboru a výběru obsahuje:

- Dokumentaci realizace náboru
- Komunikaci s uchazeči
- Materiály zaslané uchazeči a vyhodnocení administrativního kola
- Materiály kola skupinové administrace včetně vyhodnocení
- Materiály kola individuální administrace, reference a vyhodnocení
- Protokol z výběrového řízení

Dokumentace 1

Dokumentace realizace náboru:

- Obsahuje zadávací dokumentaci zakázky (popis pracovního místa, vybrané podmínky organizace a sociálních charakteristik pozice, definovaná kritéria výběru a případně jejich váhy)
- Strategii náboru (způsob inzerce a její náklady, harmonogram inzerce)
- Vyhodnocení náboru (návratnost jednotlivých typů inzerce)

Komunikace s uchazeči:

- Šablonami pro písemný kontakt (poděkování za zasláné materiály a jejich zařazení do prvního kola, informace pro neúspěšné uchazeče po prvním kole, zpětná vazba pro uchazeče z kola skupinové administrace,...)
- Struktura pro jednotlivé telefonické rozhovory.

Materiály zasláné uchazeči a vyhodnocení administrativního kola:

- Obsahuje utříděné životopisy, motivační dopisy, formuláře apod. zasláné uchazeči. Podstatný je záznam standardizovaného vyhodnocení.

Dokumentace 2

Materiály kola skupinové administrace včetně vyhodnocení

- Především design testování vzhledem k požadavkům na prověření kritérií, vyhodnocené testy a shrnutí výstupů z testů.

Materiály kola individuální administrace, reference a vyhodnocení

- Obsahuje záznamy zjištěných referencí, přípravu na interview a záznamové listy z interview od jednotlivých členů výběrové komise.

Protokol z výběrového řízení

- Je formulář tabulkového formátu (matice), kde jsou na startovní čáře počty přihlášených uchazečů a jmenovitě uvedeni kandidáti úspěšní v prvním kole (sloupce). Pod každým jménem je pak vyhodnocení ke každému absolvovanému kolu (řádky), záznam končí v kole, přes které uchazeč nepostoupil dále.
- V průběhu výběrového řízení slouží jako nástroj komunikace se zadavatelem.

Výběrová zakázka

Výběrová zakázka je konkrétní případ uplatnění metodiky při náboru a výběru na specifickou pozici.

1. Vymezení zakázky se zadavatelem a „předvýběrová fáze“

- Na základě komunikace se zadavatelem je nutné co nejpřesněji stanovit, jaký bude výstup, za jak dlouho a kolik to bude stát. Stejně důležité je stanovení odpovědností a způsobu komunikace v průběhu výběrového řízení.
- Kritickým bodem je seznámení zadavatele s výše uvedenými parametry, vyjednání případných změn a jejich schválení. Výstupem je tedy určitá forma plánu a dohody se zadavatelem.

2. Průběh zakázky a vyhodnocování

- Vyhodnocování průběhu, dodržování finančního rozpočtu a pravidelné informování zadavatele o průběhu, práce se změnou.

3. Uzavření a vyhodnocení výběrového řízení

- Vyhodnocení průběhu a nákladů v závěrečné zprávě, využití poznatků v dalších výběrech.

Odlišnosti v zakázce pro různé typy pozic

Pozice lze s ohledem na nábor a výběr dělit podle různých kritérií, mezi která nejčastěji patří:

- 1. Převažující činnost**
- 2. Klíčovost pro organizaci**
- 3. Proces (hlavní vs. servisní proces)**

Pokud jsou odlišnosti zásadní, reflektuje metodika náboru a výběru odlišné postupy pro kategorie pozic vytvořené podle kritérií. Nejčastěji se tak setkáváme s odlišnostmi v harmonogramu, náborové strategii, práci s přihlášenými uchazeči, počtu výběrových kol a obsahu těchto kol.

Zachovány pro všechny kategorie pozic zůstávají ostatní části metodiky (pravidla, strategie výběru, zákony, etika, dokumentace,...)

Podle převažující činnosti dělíme pozice na:

- 1. Dělnické**
- 2. Referentské (a specializační)**
- 3. Vedoucí**

Děkuji za pozornost



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ