



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

CZ.1.07/2.2.00/28.0138

Modularizace manažerského a psychologického vzdělávání na Univerzitě Palackého v Olomouci cestou inovace a propojení ekonomických a psychologických studijních programů

PRACOVNÍ SEŠIT

PRO PŘEDMĚT

PSYCHOLOGIE A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

METODIKA NÁBORU A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

PhDr. Martin Seitl, Ph.D.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

CZ.1.07/2.2.00/28.0138

Modularizace manažerského a psychologického vzdělávání na Univerzitě Palackého v Olomouci cestou inovace a propojení ekonomických a psychologických studijních programů

Obsah

Metodika náboru a výběru – část 1.

Definice metodiky náboru a výběru

Účel metodiky náboru a výběru

Základní pravidla a 3E

Trychtýřovitý přístup

Čtyři pilíře

Zákony upravující nábor a výběr

Opakování

Metodika náboru a výběru – část 2.

Harmonogram náboru a výběru

Přístupy ke kontaktu s uchazečem

Výběrová komise

Dokumenty náboru a výběru

Výběrová zakázka

Opakování

Metodika náboru a výběru, výběrová zakázka: „od chaosu k efektivitě“

Od rozpoznání potřeby obsadit pracovní místo prostřednictvím interního nebo externího výběrového řízení se pohybujeme po časové ose do okamžiku, kdy zaměstnanec nastoupí svůj první pracovní den v organizaci.

Kromě schopností a znalostí vybirajícího přispěje k úspěšnému výsledku rozhodujícím způsobem určení, které metody budou použity a jaké je jejich místo v čase. Způsob seřazení metod a využití podpůrných nástrojů je obsahem tzv. **metodiky**.

Cílem metodiky je kromě standardizace zabránit časovému skluzu náboru a výběru, stejně jako zabránit chaotickému využívání metod jenom proto, aby se využily. Každá použitá složka náboru a výběru by měla předem určeným způsobem přispět k výsledkům.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Metodika náboru a výběru

Metodika náboru a výběru je dokumentem, který:

- stanovuje v obecné rovině organizační strategii v této oblasti,
- zasazuje do kontextu zákonné normy,
- stanovuje jak dlouho nábor a výběr v jednotlivém případě trvá (harmonogram),
- jaké metody a nástroje jsou využity, stejně jako v jakém pořadí a proč,
- kdo a kdy má ve výběrovém řízení jakou roli,
- jaké dokumenty jsou závazné a jak je zajištěna etika výběru.

Obvykle má metodika charakter interního dokumentu (směrnice, pokyn apod.), i když některé organizace využívají její části i v rámci personálního marketingu.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Metodika náboru a výběru

- Při každém náboru a výběru představuje metodika výchozí bod pro práci všech, kteří se budou ze strany organizace na procesu podílet.
- Konkrétní nábor a výběr bude přizpůsoben především charakteru obsazované pozice, měl by však metodiku upřesňovat, nikoliv porušovat její pravidla.

Rozhodující význam má metodika při:

- odstraňování rizika diskriminace
- komunikaci s uchazečem
- formulování závěrů výběrového řízení
- dokládání dodržení certifikovaných standardů (ISO).
 - Metodika nebo její stručná část je základem pro kontrolní nebo certifikační audity standardů kvality.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

KATEDRA PSYCHOLOGIE
FILIZOFICKÁ FAKULTA
UNIVERSITY PALACKÉHO V OLOMOUCI

KAE Katedra aplikované ekonomie
Fakulta Masarykova Univerzity v Olomouci

Základní pravidla a 3E


Pravidla jsou součástí úvodu metodiky, který formuluje organizační strategii náboru a výběru.

- Nabídka volné pozice by měla být formulována tak, aby zaujala uchazeče vhodné na pozici a současně odradila uchazeče, kteří vhodní nejsou. Nábor je ale prováděn za dodržení rovných příležitostí.
- Konečný výběr úspěšného uchazeče by měl být založen na posouzení informací z různých zdrojů. Jednostranné zaměření výběrového řízení je chybné.
- Cílem je vybrat nevhodnějšího uchazeče na volnou pozici, což nemusí znamenat nejlepšího.

Vedle výše uvedených pravidel bývá uváděno pravidlo 3E:

- Efektivní
- Etický
- Ekonomický

Jednotlivá pravidla bývají autory přizpůsobována, nebo rozšiřována.



esf evropský sociální fond v ČR
Evropská unie
MŠMT
MOP
IP
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

KATEDRA PSYCHOLOGIE
FILIZOFICKÁ FAKULTA
UNIVERSITY PALACKÉHO V OLOMOUCI

KAE Katedra aplikované ekonomie
Fakulta Masarykova Univerzity v Olomouci

Trychtýřovitý přístup

- Na počátku výběrového řízení převyšuje počet uchazečů mnohonásobně počet volných pozic.
- Postupnou redukcí počtu uchazečů na základě srovnávání jejich charakteristik s kritérii výběru dospějeme k výběru nevhodnějšího uchazeče (pravidlo 3).
- Trychtýřovitý přístup rozděluje výběrové řízení do několika **kol**, v každém kole jsou ověřována výběrová kritéria jinou metodou (pravidlo 2).
- Uplatňuje se zde princip ekonomičnosti: finanční náročnost použitých metod stoupá v každém kole.
- Trychtýř výběru je prvním pomocným nástrojem, který určuje, v jaké posloupnosti budou kroky výběrového řízení následovat.



esf evropský sociální fond v ČR
Evropská unie
MŠMT
MOP
IP
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

KATEDRA PSYCHOLOGIE
FILIZOFICKÁ FAKULTA
UNIVERSITY PALACKÉHO V OLOMOUCI

KAE Katedra aplikované ekonomie
Fakulta Masarykova Univerzity v Olomouci

Čtyři pilíře trychtyřovitého přístupu

- Trychtyřovitý přístup používá v každém kole výběrového řízení jiné metody
- Metody jednotlivých kol se nazývají „pilíře“
- Z celkem čtyř pilířů se první tři hlavní metody pilířů shodují s koly výběrového řízení:
 - Administrativní kolo = zhodnocení personálních dokumentů
 - Metody skupinové administrace = (psycho)diagnostika
 - Metody individuální administrace = interview
- Čtvrtým pilířem jsou reference, které se nerealizují v samostatném kole.
- Podle typu výběrového řízení se upravuje nejen obsah trychtyřovitého přístupu, ale snižuje se souběžně i počet pilířů.



esf evropský sociální fond v ČR
Evropská unie
MŠMT
MOP
IP
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Zákony upravující nábor a výběrové řízení

Předpokladem profesionálního výběru je znalost zákonů, které upravují z různých pohledů možnosti nábora a výběru.

- Všechny uváděné dokumenty jsou v platném znění dostupné na internetu.

1. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

- z hlediska nábora a výběru upravuje koho lze zaměstnat dle věku, jaké údaje lze od uchazečů požadovat během výběrového řízení a jaká výběrová kritéria lze uplatnit. Podstatná jsou antidiskriminační omezení výběru, rovné stanovování mzdy a platy, stejně jako obecné podmínky pro jejich určení. Pozornosti by neměla ujít ani ustanovení týkající se bezpečnosti práce.

- Části zákoníků podstatné pro VŘ: Všeobecná ustanovení (§1 - §29); Pracovní poměr (§30 - §73); Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr (§74 - §77); Pracovní doba a doba odpočinku (§78 - §100); Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (§101 - §108); Odměňování za práci (§109 - §144).



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Zákony upravující nábor a výběrové řízení

2. Zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon

- Rozpracovává a dále upřesňuje pravidla zákazu diskriminace v oblasti zaměstnávání a odměňování. Podstatná jsou ustanovení o postupech a případech, kdy se o diskriminaci nejedná.

- Části zákona podstatné pro VŘ: §1 - §9

3. Zákon č. 361/2003 Sb. o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sil

- Příslušníci bezpečnostních sborů jsou ve „služebním poměru“. Výše uvedený zákon upravuje práva těchto fyzických osob v rámci služebního poměru a odměňování.
- Zákon stanovuje podmínky systematizace služebních míst a jednoznačné podmínky pro přijetí na tato místa (kvalifikační, zdravotní apod.), stejně jako podobu výběrového řízení. Zákon stanovuje taktéž zařazení do tarifních tříd, které bezprostředně souvisí s odměňováním.

- Části zákona související s VŘ: §1 - §27

- *Policie ČR, Hasičský záchranný sbor ČR, Celní správa ČR, Vězeňská správa ČR, Generální inspekce bezpečnostních sborů, Bezpečnostní a informační služba a Úřad pro zahraniční styky a informace*



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Zákony upravující nábor a výběrové řízení

4. Zákon č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů

- Určuje podmínky zpracování informací o subjektech údajů a stanovuje podmínky, za kterých lze data sbírat, uchovávat a dále zpracovávat.
- Zákon určuje, co je považováno za osobní a citlivý údaj a ukládá jejich zpracovatelům jednoznačné podmínky



- Z hlediska výběrového řízení jsou podstatná ustanovení o podmínkách sběru osobních údajů (všechny identifikační údaje uchazečů), jejich uchování a zpracování, stejně jako o právech subjektu údajů k údajům, které o něm potenciální zaměstnavatel/personální agentura uchovávají.

- Ustanovení jsou podstatná především při vytváření metodiky nábora a výběru, která se pak uplatňují během získávání údajů od uchazečů a jejich dalšího využívání. Ustanovení zákona jsou jině platná i po vzniku pracovního/služebního poměru, ale uplatňují se zde některá odlišná ustanovení.

- Části zákona související s VŘ: §1 - §21.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Zákony upravující nábor a výběrové řízení

5. Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti

- Upravuje státní politiku zaměstnanosti a působnost Úřadů práce
- Definiuje klíčové pojmy, neupravené dalšími zákony (např. nelegální práce, soustavná příprava na budoucí povolání apod.
- Podstatná jsou zejména ustanovení o právech a povinnostech zaměstnavatelů i uchazečů nebo ustanovení o zaměstnávání cizinců.
- S ohledem na nábor a výběrové řízení je vhodné seznámení minimálně s: Úvodní ustanovení (§1 - §13); Zprostředkování zaměstnání (§14 - §38; §58 - §84); Zaměstnávání zaměstnanců ze zahraničí (§85 - §102).



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

CZ.1.07/2.2.00/28.0138

Modularizace manažerského a psychologického vzdělávání na Univerzitě Palackého v Olomouci cestou inovace a propojení ekonomických a psychologických studijních programů

OPAKOVÁNÍ

1. V čem může metodika náboru a výběru přispět při komunikaci HR specialisty s manažerem, který potřebuje obsadit náhle uvolněné pracovní místo?
2. Jak souvisí certifikační audit ISO s metodikou náboru a výběru?
3. V čem se liší definice pojmů „Ekonomický“ a „Efektivní“ v pravidle 3E?
4. Jaké jsou základní pravidla náboru?
5. Proč může být dobrým výsledkem výběru i upřednostnění uchazeče, který není nejlepší?
6. Jaký je základní účel trychtýřovitého přístupu?
7. Jak souvisí trychtýřovitý přístup se čtyřmi pilíři výběru?
8. Proč obsahuje dobré výběrové řízení více pilířů?
9. Kdy získává občan ČR způsobilost k tomu, aby se stal zaměstnancem (přesně)?
10. Jaký jsou hlavní rozdíly mezi pracovním poměrem, dohodou o pracovní činnosti a dohodou o provedení práce (alespoň 3)?
11. Co není diskriminace podle zákona 198/2000 Sb.?
12. Jak se stanovují požadavky na obsazení pozic podléhajících zákonu 361/2003 Sb.?
13. Co je to osobní údaj a citlivý údaj?
14. Které jsou tři hlavní zainteresované strany, o kterých pojednává zákon 435/2004 Sb.?

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



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Dokumentace 1

Dokumentace realizace náboru:

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

Komunikace s uchazeči:

- Šablonami pro písemný kontakt (poděkování za zaslání materiálů 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 zaslané uchazeči a vyhodnocení administrativního kola:

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



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

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 uvedení 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.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Výběrová zakázka

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

- 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 odpovědnosti 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.
- Průběh zakázky a vyhodnocování**
 - Vyhodnocování průběhu, dodržování finančního rozpočtu a pravidelné informování zadavatele o průběhu, práce se změnou.
- Uzavření a vyhodnocení výběrového řízení**
 - Vyhodnocení průběhu a nákladů v závěrečné zprávě, využití poznatků v dalších výběrech.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Odlišnosti v zakázce pro různé typy pozic

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

- Převažující činnost
- Klíčovost pro organizaci
- 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:

- Dělnické
- Referentské (a specializační)
- Vedoucí



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

CZ.1.07/2.2.00/28.0138

Modularizace manažerského a psychologického vzdělávání na Univerzitě Palackého v Olomouci cestou inovace a propojení ekonomických a psychologických studijních programů

OPAKOVÁNÍ

1. Kolik týdnů přibližně trvá nábor a výběr na pozici specialisty?
2. Jaké jsou hlavní zainteresované strany, které v různém čase vstupují do harmonogramu náboru a výběru?
3. Jaké existují základní tři typy kontaktu s uchazečem? Jak lze popsat jejich výhody a nevýhody?
4. Jaká je role manažera obsazované pozice při náboru a výběru?
5. Jaká je role HR manažera při náboru a výběru na konkrétní pozici?
6. Čím může přispět při náboru a výběru zaměstnanec, jehož bude nově přijatý zaměstnanec kolegou?
7. Jak může dobře vedená dokumentace při náboru a výběru přispět k vyhodnocování efektivity?
8. V čem může vhodně připravená dokumentace pro nábor a výběr přispět v rámci personálního marketinku?
9. Připravte v MS Excel jednoduchý protokol výběrového řízení. Do výběrového řízení se přihlásilo 10 uchazečů, celkem budou realizována tři kola. V každém kole bude posuzováno 8 kritérií.
10. Co je to výběrová zakázka?
11. Jak můžeme rozdělit pracovní pozice podle převažující činnosti? Jak souvisí dělení s metodikou náboru a výběru?