

5 Výběr pracovníků

Studijní cíle

- Student bude schopen vysvětlit pojem výběr pracovníků,
- pochopí hlavní kroky procesu výběru pracovníků,
- získá představu o zapojení personalisty i vedoucího pracovníka do výběru zaměstnanců,
- dokáže vysvětlit hlavní metody při výběru pracovníků a jejich využití pro jednotlivé skupiny nových zaměstnanců,
- seznámí se s podstatou assessment centra a kompetenčního pohovoru.



Klíčová slova

Výběr zaměstnanců, proces výběru, assessment centrum, přijímací pohovor, kompetenční pohovor.



Požadované vstupní znalosti

Znalost základních pojmů v oblasti řízení lidských zdrojů a managementu. Přehled o jednotlivých aktivitách manažerské práce.



Časové požadavky ke studiu

Celkový doporučený čas k prostudování kapitoly jsou 3 hodiny.



5.1 Proces výběru pracovníků

Výběr zaměstnanců následuje po procesu jejich získávání. Tyto dva kroky v oblasti personální práce, získávání a výběr, jsou velmi úzce spjaty a některá literatura tyto pojmy spojuje v jeden celek. Jedná se dvě bezprostředně na sebe navazující činnosti v oblasti ŘLZ. Při získávání pracovníků (popsaném v předchozí kapitole), je třeba velmi pečlivě zvolit kritéria pro oslovení uchazečů i metodu jejich získávání s ohledem na náročnost pozice i finanční možnosti firmy. Výběr zaměstnanců pak pracuje s uchazeči, kteří byli osloveni a reagovali na proces získávání pracovníků s cílem nalézt toho nejlepšího.



Správný výběr zaměstnanců byl, je a bude vždycky nesnadný. V současné ekonomice to platí několikanásobně. Např. v 90. letech byl výběr i postup relativně uniformní a standardní. Ve funkcionální organizaci byl záležitostí senior exekutivy, vrcholového managementu a jejich poslušnosti v hierarchii řídící odpovědnosti. Firemní kultury byly vesměs srovnatelné a odlišovalo je snad jen nazírání na výkonnost, podle pozice na trhu a hodnocení individuální úspěšnosti společnosti. (Stýblo, 2006)

Pro vytvoření pokud možno co nejobektivnějšího systému výběru pracovníků je vhodné nejprve jednoznačně stanovit jeho požadavky a zásady (viz proces získávání

pracovníků). V praxi toto lze vyjádřit např. množstvím vykonané práce, včasností plnění úkolů, jejich kvalitou, projevy pracovního chování a jednání, jako je využívání pracovní doby, absence, fluktuace apod. Následným požadavkem je určení skutečností rozhodných pro předvídání úspěšného pracovního výkonu. V praxi se jedná např. o vzdělání, získání pracovní zkušenosti, zvláštní schopnosti a dovednosti apod.

Cílem výběrového procesu je pak získat pracovníky, kteří budou produktivními a spolupracujícími členy firemních kolektivů, neustále rozvíjejícími svůj potenciál.

5.1.1 Převýběr

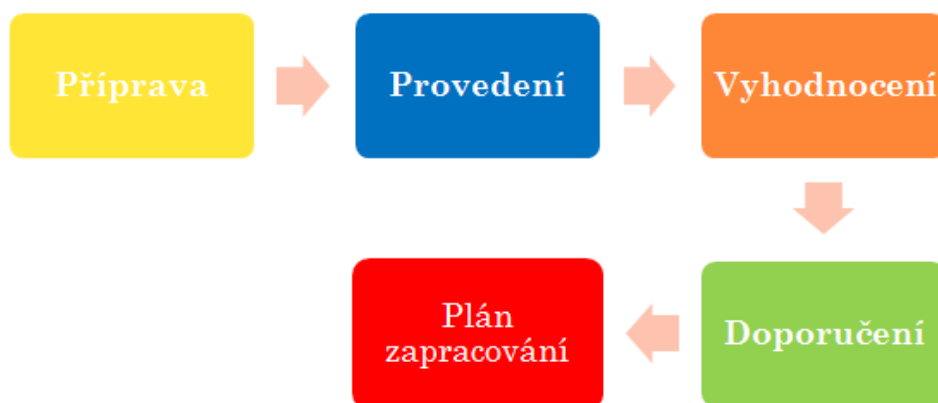
V mnoha případech se stává, že náborová kampaň (zejména u atraktivního zaměstnavatele nebo na zajímavá pracovní místa) přiláká mnohem více uchazečů než z kolika je možné (zvláště u malých a středních firem) racionálně a úsporně vést výběrové řízení. Prvním potřebným krokem je proto omezení počtu uchazečů na únosnou míru. Tento proces označujeme jako předvýběr. Je redukčním postupem, který je obvykle v praxi prováděn na základě písemných informací, které zaměstnavatel obdrží o uchazečích. K tomu účelu slouží profesní životopis, resp. dotazník o uchazečích. V některých firmách se tyto informační zdroje ještě doplňují o reference. Některé organizace začínají pro proces předvýběru využívat internet on-line, kariérové a osobní dotazníky. Předvýběr by měly provádět alespoň dvě na sobě nezávislé osoby, které na základě předem daných kritérií (vyplývajících z profilu pracovního místa a kvalifikačního profilu) vyberou vhodný počet uchazečů pro další výběrové řízení (Stýblo, 2006).



Co především při výběrovém řízení posuzovat?

- Odborné znalosti uchazeče,
- osobnostní charakteristiky,
- potenciál pracovníka.

Je třeba si uvědomit, že je nutné nejen stanovit si kritéria pro výběr, ale prověřit jejich validitu a spolehlivost a zvolit vhodné metody výběru. Proces výběru pracovníků charakterizuje obr. 1.



Obr. 1 Charakteristika procesu výběru pracovníků

Zdroj: vlastní dle Koubek, 2007

Všechny fáze tohoto procesu jsou velmi důležité pro kvalitní výběr uchazečů. Kroky v jednotlivých fázích se zaměřují takto:



Příprava

- definice klíčových požadavků na profil uchazeče (zaměstnance),
- stanovení konkrétních cílů výběrového řízení,
- příprava vlastních testovacích prostředků,
- sestavení organizačního harmonogramu testování.

Provedení

- provedení výběrového řízení dle připraveného harmonogramu

Vyhodnocení

- detailní rozbor a vyhodnocení jednotlivých fází řízení,
- přehledné zpracování výsledků všech kandidátů.

Doporučení

- doporučení vhodných kandidátů s ohledem na klíčové požadavky,
- doporučení dalšího jazykového vzdělávání zaměstnanců.

Je třeba si určit kritéria pro výběr nejvhodnějšího uchazeče na úrovni podniku, týmu i konkrétního pracovního místa a vzít v úvahu jejich váhu při konečném hodnocení.

Kritéria výběru

- Celopodniková kritéria

Nebývají obvykle přímo uváděna (např. hodnoty kultury organizace)

- Útvarová (týmová) kritéria

(vlastnosti potřebné pro týmovou práci)

- Kritéria pracovního místa

(dle specifikace pracovního místa)

Jednotlivé obsazované pozice se mohou zásadně lišit v rozsahu požadavků na vhodného uchazeče. Proto je třeba pečlivě s ohledem na finanční i časovou náročnost volit vhodnou metodu výběru. Mezi nejčastěji používané patří pohovor (interview), který může probíhat různou formou

4.1.2 Fáze výběru

Výběr v závislosti na typu pozice může mít několik fází. Zároveň tyto obsahují i metody výběru, které jsou následně rozebrány v další kapitole.

- **Informativní schůzka**

S informativní schůzkou se setkáme u dynamických firem. Jde o setkání s množstvím dalších kandidátů ať už na stejnou či jinou pozici. Součástí informativní schůzky je prezentace o firmě - historii, oblastech podnikání, cílech do budoucna a důležitých informacích, a dále prezentace, jaké pozice se nabízí a jejich popis. Informativní schůzku obvykle vede odpovědná osoba za nábor nebo důležitý představitel firmy. Po prezentaci následuje vyplňování osobních dotazníků, ze kterých se vyberou kandidáti do dalších kol **výběru**.

- **Předběžný / první pohovor**

První pohovor slouží k doplnění informací z dodaných dokumentů (životopisu, dotazníku..). Pohovor je obvykle veden pracovníkem z personálního oddělení. Tento pohovor ještě neslouží k výběru finálnímu, spíše jde o zhodnocení informací a specifikace, které zajímají podnik.

- **Assessment centre / testování**

Zaměstnavatel se také může snažit prověřit schopnosti, osobnostní a charakterové vlastnosti, temperament objektivními způsoby.

Assessment centre se užívá při **výběru** specialistů a lidí na vedoucí funkce. Je to diagnosticko-výcviková metoda - několikahodinové testování a hodnocení výkonu. Obsahují jak skupinové, tak i individuální úkoly, především na každodenní manažerské problémy.

- **Testy**

Testů je nepřeberné množství. Testy by měli sestavit a vést a vyhodnocovat zkušení odborníci – především psychologové. Pro většinu psychologických testů se vypočítává tzv. Ižiskóre, které odhalí snahu kandidátů odpovídat jinak, než je skutečnost. (HRM Profi, 2014)

5.2 Metody výběru

Mezi hlavní metody používané při výběru pracovníků patří:

- pohovor (interview),
- behaviorální interview,
- testy praktický dovedností,
- psychodiagnostické testy,
- assessment centre.

5.2.1 Přijímací pohovor



Výběrový pohovor se považuje za nejužší kolo výběru. Bývá veden manažerem, ke kterému má nový zaměstnanec nastoupit příp. i oblastním manažerem či majitelem firmy. Vedle otázek na znalosti a schopnosti jsou důležité i otázky testující osobnost kandidáta. (HRM Profi, 2014)

Přijímací pohovor má splňovat několik základních kroků:

1. Uvítání kandidáta.
2. Shrnutí obsahu pozice.
3. Položení profesních otázek.
4. Zjištění osobních vlastností uchazeče.
5. Otázky uchazeče.
6. Uzavření rozhovoru.

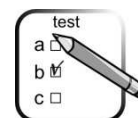
Na pohovor by se měl pečlivě připravit nejen personalista a manažer, ale také samotný kandidát na volnou pracovní pozici. Je třeba se připravit po technické a někdy i odborné stránce, v závislosti na rozsahu přijímacího pohovoru se uchazeč může setkat s obecnými otázkami, otázkami odbornými, ale i testováním jazykových schopností např. vedením pohovoru v cizím jazyce. Pokud potřebuje zaměstnavatel zjistit ještě další schopnosti a znalosti uchazeče, spojí přijímací pohovor s dalšími metodami výběru pracovníků, jako jsou testy či praktické ukázky dovedností.

Mezi časté otázky při přijímacím pohovoru, kladené uchazečům, patří:

- ✓ Proč jste odešel z předchozího místa?
- ✓ Jaký byl váš poslední plat?
- ✓ Jaké jsou vaše platové požadavky?
- ✓ Kde sám sebe vidíte za 5 let?
- ✓ Jaké jsou 3 vaše kladné vlastnosti?
- ✓ Jmenujte 3 záporné vlastnosti.
- ✓ Jaké je vaše vysněné zaměstnání?
- ✓ Kdy jste schopen nastoupit do práce?
- ✓ Pro jakou firmu byste nemohl pracovat?

Úkol k zamyšlení:

Jaké otázky by mohl položit u přijímacího pohovoru uchazeč o volné pracovní místo?



5.2.2 Co je kompetenční pohovor?

Kompetenční pohovor, v některých literaturách též uváděn pod názvem behaviorální pohovor, je jednou z technik vedení pohovorů, které se nejčastěji používají k ohodnocení schopností kandidátů pro určitou pracovní pozici. Využívá se v situacích, kdy pro posouzení kandidátů nestačí pouze jejich odborné znalosti. Metodu behaviorálních pohovorů uvedli v 70. letech minulého století dva američtí psychologové Douglas W. Bray a C. Byham a je založena na předpokladu, že nejlepším indikátorem budoucího výkonu zaměstnance je jeho předchozí pracovní výkon. Pokud společnost používá behaviorální pohovory, zajímá ji, jak bude uchazeč v určitých situacích jednat a reagovat. Samotná forma toho pohovoru se nijak neliší od klasických pracovních

pohovorů. Uchazeč se setká s tazatelem a bude odpovídat na jeho otázky. Rozdíl spočívá v typu otázek, které během pohovoru zazní.

Dobře vedený kompetenční pohovor je velmi efektivní nástroj s ohledem na čas, peníze i místo. Zkušený personalista docílí touto metodou během setkání s kandidátem hlubšího poznání schopností uchazeče, nemusí ho tak po vstupním pohovoru a jeho vyhodnocení zvát znovu do svých prostor k absolvování osobnostního testu, za který se obvykle platí nemalé částky. Metodika kompetenčního pohovoru se neustále vyvíjí vlastní praxí personalisty samotného, anebo lze nové poznatky získat v rámci různých seminářů a praktických školení. Díky této technice se snižuje riziko výběru špatných kandidátů a tím pádem se eliminují zbytečně vynaložené náklady a čas. Dnes se metoda kompetenčního pohovoru používá nejen při výběru nových zaměstnanců, ale i při hodnocení zaměstnanců stávajících nebo při výběru těch nejhodnější nástrojů pro další vzdělávání pracovníků.

Výhody

Nespornou výhodou kompetenčních pohovorů je fakt, že odstraňují nedostatky běžných pracovních pohovorů a nedovoluje tazatelům sklouznout do stereotypu. Pokud se bude tazatel řídit tímto modelem, vyvaruje se například návodných otázek a získá lepší představu o kompetencích kandidátů. Otázky na chování v nějaké hypotetické situaci typu „Co byste udělal kdyby...?“, mají velice nízkou spolehlivost odpovědí a nemusejí mít ani žádnou vazbu k realitě. Šikovní a zkušení kandidáti, kteří absolvovali již mnoho podobných interview, umí poskytnout takové odpovědi, které chce tazatel slyšet (Kubeš M., 2004, s. 139). Tento styl pohovoru tak personalistovi prozradí více o motivaci, schopnostech a přístupu uchazeče.

Nevýhody

Nedostatkem této metodiky je fakt, že kandidát má většinou tendenci se chválit nebo vybírat jen kladné výsledky. Tazatel by se tedy měl ptát i na negativní věci, slabé stránky, problémové výsledky. Tyto ne příliš příjemné otázky mají dvojí efekt, v první řadě přivedou kandidáta do stresové situace (tazatel má možnost vidět aktuální reakci uchazeče) a zároveň tyto nelichotivé informace pomohou získat vyváženější pohled na kandidáta. Tato metoda je sice účinná, ale poměrně drahá, a proto se vyplatí ji použít jen u některých typů pozic. Kompetenční pohovor je jedna z mnoha technik, které lze při výběru kandidátů použít. Vždy je však dobré je zkombinovat s dalšími metodami (například osobnostní testování, kontrola referencí apod.)

5.2.3 Kompetenční modely

Většina firem dnes používá standardizaci při výběru zaměstnanců, při hodnocení zaměstnanců i při dalších aktivitách (vzdělávání, odměňování atd.). Tyto standardy mají podobu kompetenčních modelů. Mezi kompetence patří například: odborné znalosti (marketing), dovednosti (komunikace), osobní vlastnosti (spolehlivost, vytrvalost). Kompetenční modely tedy stanovují kompetence, které společnost vyžaduje od svých zaměstnanců. Kompetence lze rozdělit do 3 skupin. Základní kompetence vyplývají z firemních hodnot a týkají se všech zaměstnanců (týmová práce). Kompetence průřezové jsou požadované od většiny zaměstnanců (znalost cizího jazyka). A za třetí kompetence specifické, které se týkají pouze určitých útvarů nebo profesí. Například

Škoda auto, a.s., požaduje od dělníků následující čtyři kompetence: kvalita práce, spolupráce, flexibilita, pracovní kázeň (Bělohlávek F., 2009, s. 26). Tyto kompetenční modely jsou potom užitečnou oporou pro objektivní vedení výběrových, hodnotících pohovorů nebo také při plánování kariéry zaměstnanců, reorganizaci společnosti či rozmisťování pracovníků.

5.2.4 Assesment centre

Další, v současnosti stále častěji využívanou metodou výběru zaměstnanců pro specifické případy výběru zaměstnanců je tzv. assesment centrum. V publikaci *Řízení lidských zdrojů* je Assesment centrum (zkráceně AC, v českém znění hodnotící středisko) je definováno jako metoda výběrů zaměstnanců, *jak pro budoucí pracovníky, tak i k posouzení a podpoře stávajících pracovníků.*

V personalistice se zpravidla využívá k 3 základním účelům:

a) *Selection/promotion assesment center*

- *k výběru zaměstnanců nebo jejich povyšování*

b) *diagnostic assesment center*

- *k diagnostice dovedností nebo schopností*

c) *developmental assesment center*

- *k rozvoji dovedností důležitých pro pracovní pozici* (Vaculík, 2010, str. 11)

Assesment centrum se využívá pro všechny pracovní pozice, na kterých lidé potřebují komunikovat, spolupracovat, jednat s lidmi, plánovat atd. V podstatě všechny manažerské vlastnosti, které by správně měl mít daný uchazeč o práci (Koubek, 2007).

Tuto osvědčenou metodu provádí většinou externí společnost, protože je to činnost velmi náročná na realizaci pro samotnou firmu. Konkrétní obsah metody Assesment centra je vždy „šitý na míru“ dané firmě a obsazované pozici. Podle toho se pak volí modelové situace a v nich sledované úseky.

5.2.5 Postup metody AC

Charakteristiky metody assesment centra:

- současně je posuzováno více uchazečů – v dané místnosti je zkoušeno většinou 8-12 uchazečů o pracovní místo,
- celý proces pozoruje několik vyškolených pozorovatelů/assessorů – většinou jsou to pracovníci s vyššími pozicemi,
- kandidáti jsou zkoušeni z různých situací – cvičení, testy aj. Kandidáti řeší modelové problémy individuálně i ve skupině s ostatními kandidáty,
- výběr nových zaměstnanců trvá více než jeden den – většinou 2–3 dny



- požadavky na kandidáta jsou přesně podle daného pracovního místa, které má být obsazeno – například schopnost prosadit se, analytické myšlení, komunikační schopnost,
- každý proces má předem daná pravidla.

4.1.3 Výhody a nevýhody metody assesment centra

Metoda AC je velmi náročná na přípravu a na druhou stranu dokazuje, že pomocí ní měřit koncepty, které jsou obtížně měřitelné jinými metodami. Podrobně výhody a nevýhody popisuje tabulka 1.

Tabulka 1 - Argumenty pro a proti realizaci metody assesment centra

PRO AC	PROTI AC
Hodnocení je založené na pořizování vzorků chování, predikce je založena na aktuálním chování.	Vysoká náročnost na zdroje, metoda je časově náročná, vyžaduje zapojení velkého množství lidí, k realizaci je potřeba dostatečných prostor, realizace je finančně nákladná.
Umožňuje měřit koncepty, které jsou obtížně měřitelné jinými metodami.	Organizačně náročná.
Je možné ho využít k predikci většího množství různých kritérií	Relativně malá počet účastníků, kterému je třeba věnovat poměrně velké množství času.
Využívá větší množství metod různé povahy.	Výsledné hodnocení účastníků závisí na kvalitě posuzovatelů.
Umožňuje sledovat chování v průběhu času.	Obtížně využitelné k hodnocení lidí, kteří jsou na nejvyšších pozicích v organizaci.

Zdroj: VACULÍK, M. (2010, str. 23)

5.3 Pracovně právní pohled na výběr zaměstnanců



Z pracovně právního pohledu může zaměstnavatel samostatně stanovit způsob **výběru** budoucích **zaměstnanců** na volná pracovní místa, která chce obsadit. **Výběr** fyzických osob, forma tohoto **výběru**, zvolený způsob atd. je **plně v kompetenci zaměstnavatele**. Fyzická osoba má naopak zcela svobodné právo vybrat si, s kým sjedná pracovněprávní vztah. Stejně právo dobrovolnosti a svobodného rozhodnutí sjednat pracovněprávní vztah však vyplývá i pro zaměstnavatele. Zaměstnavatel může **výběr upravit vnitřním předpisem**, pokud je častěji využíván, může být upraven případ od případu, nemusí být formálně upravován vůbec.

5.3.1 Informace o zaměstnanci

Zaměstnavatel je zákoníkem práce a zákonem o zaměstnanosti **omezen v tom, které údaje může od budoucích zaměstnanců vyžadovat**. Ustanovení § 30 odst. 2 stanoví, že zaměstnavatel smí vyžadovat pouze údaje, které **bezprostředně souvisejí s uzavřením pracovní smlouvy**. V § 316 odst. 4 ZP je uveden demonstrativní výčet informací, které zaměstnavatel nesmí od budoucích **zaměstnanců** vyžadovat (nesmí je vyžadovat ani od svých **zaměstnanců**). Jedná se např. o informace o těhotenství,

rodinných a majetkových poměrech, sexuální orientaci, původu, členství v odborové organizaci apod. Vyžadováním informací před vznikem pracovního poměru se rozumí přímá ústní či písemná žádost zaměstnavatele o sdělení údaje, ale také jeho žádost o vyplnění dotazníku s předtištěním konkrétních údajů, které má osoba ucházející se o zaměstnání vyplnit.

Osobní dotazníky, které budoucí zaměstnavatel předkládá uchazečům o zaměstnání, musí proto obsahovat pouze ty údaje, které jsou nezbytné pro **výběr zaměstnanců** ve vztahu k sjednávanému druhu práce. Mezi potřebné informace patří dosažené vzdělání, dosažená praxe, případně doložení splnění jiných speciálních požadavků, jazyková znalost, absolvovaná školení a stáže a vše, co souvisí s faktickým výkonem práce a se splněním požadavků **zaměstnance** pro výkon této práce. (HRM Profi, 2014)

5.4 Vyhodnocení přijímacího pohovoru (výběrového řízení - VŘ)

Výstupy z výběrového řízení (či dílčí výstupy z přijímacího pohovoru) je třeba pečlivě vyhodnotit. Řada firem používá k tomuto tzv. záznamový arch, který obsahuje následující informace:

- úsek a pozici, na kterou je VŘ pořádáno,
- jméno uchazeče,
- účastníci VŘ,
- počet kol VŘ.

Co hodnotit?

- kvalifikaci (vzdělání, PC, jazyky, ŘP),
- kariéru (dosavadní praxe, reference, úroveň podkladů),
- osobnost (sebe prezentace, začlenění do týmu),
- podmínky (flexibilita, doprava do zaměstnání, možnost nástupu, finanční požadavky).

Pro konečné vyhodnocení je důležitá váha jednotlivých kritérií, která se při výběrovém řízení zvolí pro posuzování uchazeče. Posouzení vybraných uchazečů provádí personalista ve spolupráci s vedoucím pracovníkem. Oba se účastní výběrového řízení a po posouzení požadovaných kritérií vydávají rozhodnutí o pravděpodobně nejvhodnějším kandidátovi. Ten je poté osloven s nabídkou zaměstnání.

Rozhodnutí o nástupu uchazeče je pak samozřejmě rozhodnutím oboustranným, rozhoduje se tedy nejen organizace, zda uchazeče přijme, ale rozhodnout se musí i uchazeč, zda má o pracovní pozici skutečně zájem a zda všechny skutečnosti zjištěné o organizaci i pracovním místu během výběrového řízení budou vyhovovat i jemu.

5.5 Chyby při výběru pracovníků

Neúspěch výběru pracovníků může být způsoben celou řadou chyb, které hrozí při výběrovém řízení ze strany firmy.

Halo efekt

- hodnocení kandidáta na základě prvního dojmu (kandidát již při vstupu sympatický nebo nesympatický),
- hodnocení na základě podobnosti jiným nebo samotnému posuzujícímu,
- hodnocení schopností – z nějaké vlastnosti usuzování na jiné vlastnosti (neověřené).

Pygmalion efekt

- sdělené naděje tazatele, uchazeč se začne chovat tak, jak se od něj očekává aniž by to odpovídalo jeho osobnosti.

Nepřipravenost na pohovor

- nepřipravenost působí neprofesionálně, navíc je vysoká pravděpodobnost, že se tazatel nedozví všechny potřebné informace.

Vyrušování

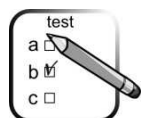
- vyrušování hlukem, jinými fyzikálními podmínkami nebo prací (často příliš zaměstnaní manažeři, kteří v průběhu pohovoru vyřizují telefonáty, korespondenci nebo vytvářejí prezentace a rozpočty). Tazatel za těchto podmínek nemůže plně vnímat uchazeče a lehce tak dochází ke zkreslení hodnocení. Stejně tak uchazeč nemůže v této situaci plně a otevřeně prezentovat svou osobu.

Nevyhovující časování pohovoru

- nevyhovující čas schůzky pohovoru – z hlediska pracovního vytížení tazatele nebo uchazeče (např. požadavek získat hlavního účetního coby tazatele v období účetní uzávěrky)
- nedodržení plánované doby pohovoru – především nepřesnost začátku a příliš zdlouhavé jednání.

Úkol k zamyšlení:

Jste pozváni na první kolo přijímacího pohovoru na pozici „personalista“. Jak se na tento pohovor jako uchazeč připravíte?



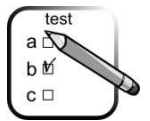
Shrnutí

Výběr nových zaměstnanců je systematický proces, který vychází z činnosti nazvané získávání pracovníků. Na výběr pracovníků je třeba se pečlivě připravit, zvolit vhodnou metodu výběru vzhledem k obsazované pozici a připravit se i na samotný přijímací pohovor. V případě, že se jedná o klíčovou pozici pro firmu, může využít také externích služeb personální agentury či psychologa k rozšíření posuzovaných schopností a dovedností uchazečů či k realizaci výběru pomocí tzv. assessment centra. Výsledky výběru je třeba pečlivě vyhodnotit i s ohledem na váhu vybraných hodnocených kritérií. Vybraný uchazeč je potom organizací po formálním přijetí (podpisu pracovní smlouvy a proškolení) zapojen do tzv. adaptačního procesu, kterému se věnuje následující kapitola.



Kontrolní otázky

1. Vysvětlete kroky procesu výběru zaměstnanců.
2. Co je to kompetenční pohovor?
3. Jaké jsou možné kroky přijímacího řízení na pracovní místo?
4. Co je to assessment centre?
5. Jak se má na pohovor připravit personalista?
6. Jaké jsou nečastější chyby při výběrovém řízení?



Literatura

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNSCHEID, R. a M. HARTENSTEIN. *Testy u přijímacího pohovoru – a teď ukažte, co umíte.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1798-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

HRM Profi. *Pravidla výběrového řízení* [online]. 2012 [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: http://www.hrmprofi.cz/33/pravidla-vyberoveho-rizeni-uniqueidgOkE4NvrWuOaRy9DsedINif2R-kjeWOtayX0xicUK50/?reltype=2&uri_view_type=12

HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: vše o assessment centre.* 3. vydání. Brno: Motiv Press, 2012. ISBN 978-80-904133-5-1.

KOUBEK, J.. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3.

STÝBLO, J. Proměny získávání a výběru zaměstnanců, *Práce a mzda 2006/9.* Dostupné z: [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/?search_query=\\$index=695](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/?search_query=$index=695)

VACULÍK, M. *Assessment centrum: Psychologie ve výběru a rozvoji lidí,* NEWTON Books, 2010. 978-80-9038-588-7.

VODIČKA, L. *Assessment centrum na personalistu* [online]. 2012 [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: <http://www.omlazení.cz/assessment-centrum-na-67-287569-0.html>

