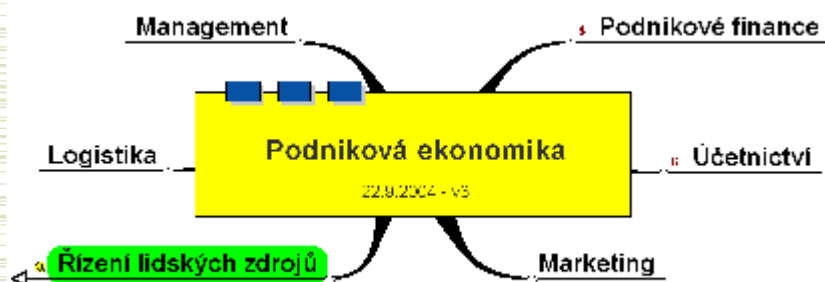


ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Vyučující: PhDr. Vladimír Hřebíček
vladimir.hrebicek@scacp.cz

1

Nauka o podniku



2

Řízení lidských zdrojů

Personální strategie a personální plánování

Trh práce, nábor a výběr zaměstnanců

Adaptační proces a péče o nové pracovníky

Vedení a řízení lidí

Motivace a chování pracovníků

Budování a rozvoj týmu

Hodnocení zaměstnanců

Firemní kultura

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Řízení lidských zdrojů



3

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

- w Strategické řízení lidských zdrojů
- w Personální strategie a politika
- w Analýza pracovních míst a kompetencí
- w řízení pracovního výkonu
- w Organizační chování
- w Motivace lidí
- w Organizační kultura
- w Vytváření organizace a vytváření pracovních míst

4

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ⁽²⁾

- w Organizační rozvoj
- w Plánování lidských zdrojů
- w Získávání a výběr pracovníků
- w Uvolňování lidí z organizace
- w Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- w Podnikové vzdělávání
- w Rozvoj manažerů
- w Řízení kariéry

5

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ⁽³⁾

- w Systémy odměňování zaměstnanců
- w Hodnocení a oceňování prací
- w Mzdové struktury a odměňování
- w Zaměstnanecké vztahy
- w Zdraví, bezpečnost a péče o pracovníky
- w Personální informační systém a evidence pracovníků

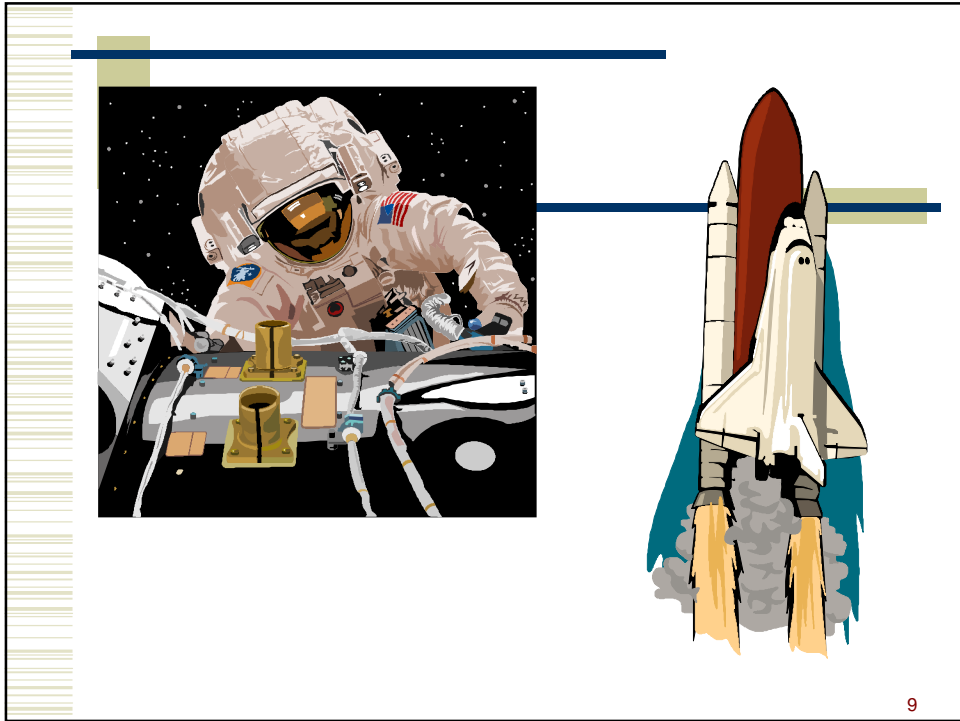
6

Jaké byly hlavní
úspěchy lidstva za
posledních 100 let?

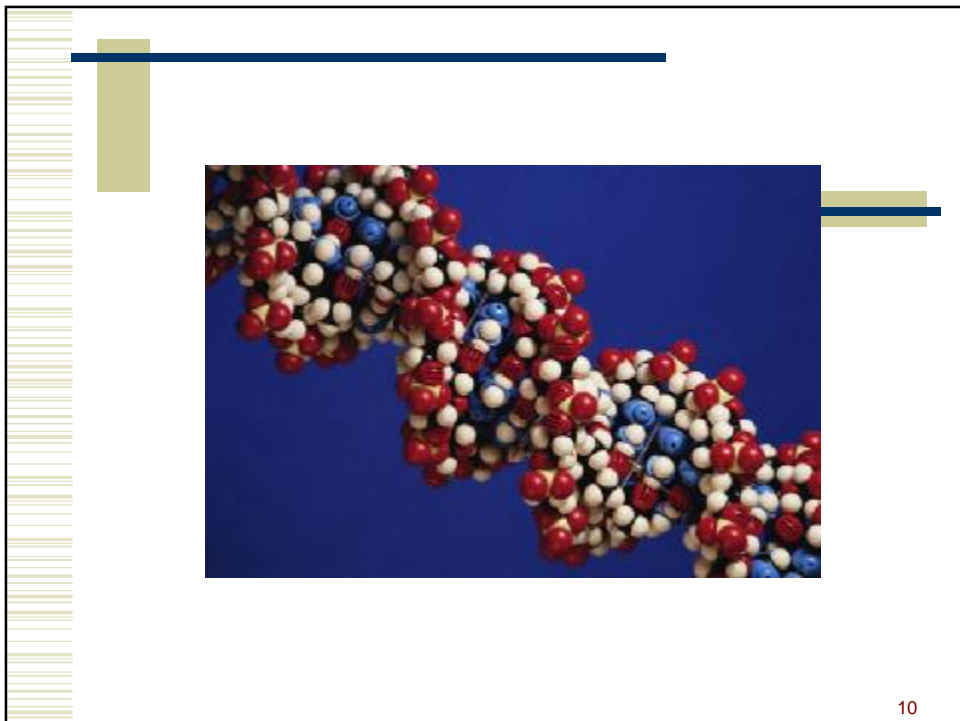
7



8



9



10

W Všechny nejvýznamnější pokroky lidstva sdílejí jeden společný rys:

ORGANIZACI

11

Organizace hrají nejdůležitější roli v našich životech

W Voda, kterou pijeme,
W Jídlo, které jíme,
W Oblečení, které nosíme,
W Dopravní prostředky, kterými jezdíme,
W Stavby, ve kterých trávíme čas
TO VŠE POCHÁZÍ Z ORGANIZACÍ!

12

Společným prvkem každé organizace jsou lidé

- w Z pohledu organizace se můžeme na lidi dívat jako na významné živé zdroje pro jejich fungování.
- w Vedle půdy a kapitálu.

13

Lidé vytvářejí hodnoty – výrobky a služby

- w Výsledky lidské práce rozhodují o životní úrovni společnosti.
- w Výsledky lidského myšlení představují nová řešení lidských problémů, nové výrobky a služby – mění životní styl.
- w Lidská blbost způsobuje nedozírné ztráty na přírodě, společnosti a lidech samotných!

14

Lidské zdroje

- W Mohou znamenat významná aktiva pro jakoukoliv organizaci.
- W Mohou také znamenat významnou ztrátu pro každou organizaci.

15

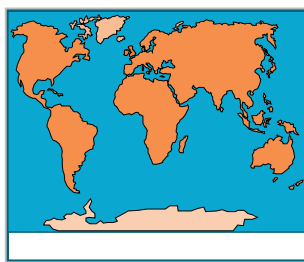
Naším významným úkolem je pokračovat ve zdokonalování organizací



16

Prosperita nebo přežití společnosti závisí na:

w Nepřetržitým efektivním rozvoji veřejných i soukromých organizací.



17

Efektivní produkce

- w Je produkce takového zboží a služeb, které společnost považuje za vhodné.
- w Efektivní znamená využívání minimálního množství svých zdrojů, které jsou potřebné k produkci zboží či služeb.
- w Výsledkem je zlepšení produktivity.

18

PRODUKTIVITA

$$\text{PRODUKTIVITA} = \frac{\text{výstupní hodnoty}}{\text{vstupní hodnoty}}$$

$$\text{PRODUKTIVITA} = \frac{\text{zboží a služby}}{\text{lidé, kapitál, materiál, energie}}$$

19

PRODUKTIVITA SE ZVYŠUJE:

Když organizace nachází nové způsoby, jak při výrobě svých výstupních hodnot využívat co nejméně zdrojů.

V podnikových podmínkách je zlepšování produktivity nezbytným předpokladem pro dlouhodobou úspěšnost!

20

Využití pracovní doby ve vybraných zemích

■ Výsledky mezinárodní produktivity práce

(údaje přepočtené na 225 pracovních dní ročně)

	2001	2002	2003	2004
Produktivita práce (€)	128	133	138	143
Produktivita práce (€ / hod.)	57 %	59 %	61 %	62 %
Zpracané pracovní dny (dny / rok)	97	99	97	98
Zpracané pracovní dny (dny / rok)	43 %	41 %	28 %	30 %

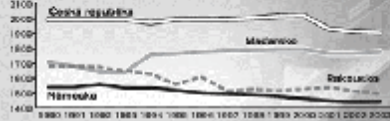


■ Zpracané dny v jednotlivých zemích v roce 2004

	Číslo zaměstnanců	Míra produktivity	Podíl zpracovaných hodin	Počet zpracovaných dnů**
ČR	1808	82%	724	103
Maďarsko	1772	59%	726	104
Španělsko	1835	81%	704	103
USA	1845	84%	678	95
V. Británie	1644	82%	605	85
Francie	1433	80%	593	84
Itálie	1935	80%	520	75
Německo	1441	84%	510	74

** na jednoho zaměstnance ročně ** při oční hodinové pracovní době

■ Roční pracovní čas (v hodinách)



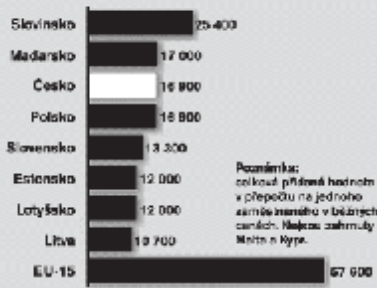
21

Produktivita práce a HDP

■ Růst HDP a produktivity v České republice (meziroční změny v procentech)



■ Produktivita práce v nových zemích EU (rok 2002, v eurech)



Poznámka: celková průměrná hodnota v přepočtu na jednoho zaměstnance v běžných cenách. Nejvyšší zahrnul Malta a Kypr.

22

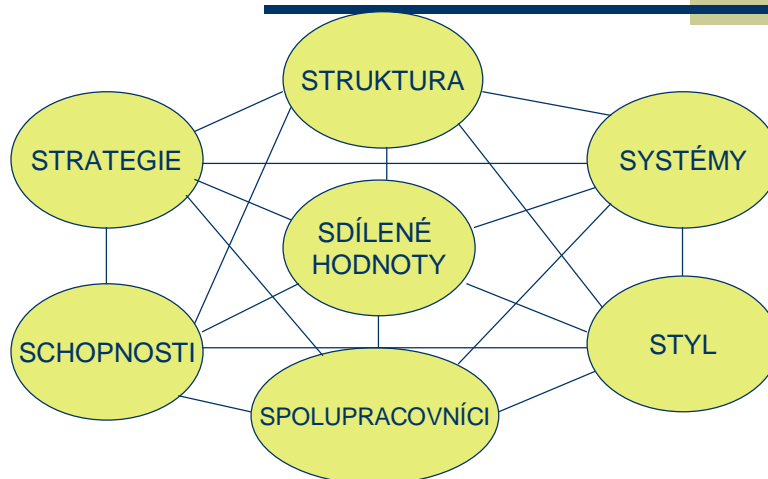
PRODUKTIVITA +KVALITA

W NENÍ MOŽNÉ ZVYŠOVAT
PRODUKTIVITU BEZ OHLEDU NA
KVALITU PRODUKCE.

W ČASTO ZNAMENÁ ZVÝŠENÍ KVALITY
ZVÝŠENÍ PRODUKTIVITY.

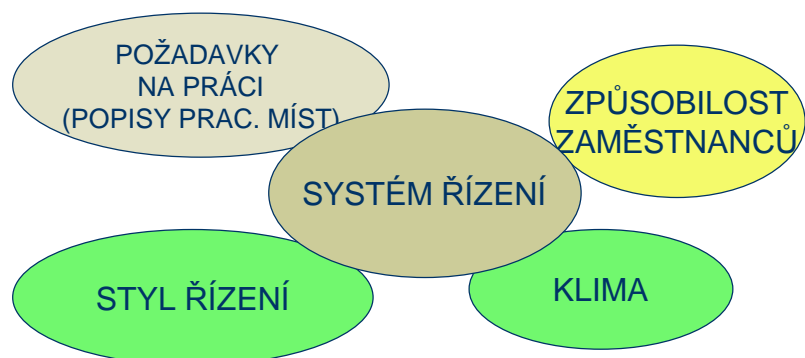
23

7 S firmy McKinsey



24

Klíčové faktory úspěšnosti organizace



25

LIDSKÝ KAPITÁL: KRITICKÝ FAKTOR ÚSPĚCHU FIRMY

- w** Čím se liší finančně vysoce úspěšné firmy od průměru?
- w** Podle nedávného amerického průzkumu 70 % představitelů firem uvedlo, že to je rozvoj personálu. *(Do průzkumu byla zahrnuta víc než tisícovka středních a velkých firem.)*

26

Účelem řízení lidských zdrojů je

Vést lidi k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity své organizace.



27

Úspěšné organizace využívají péči o lidský kapitál k tomu, aby svým zaměstnancům pomohly k vyšší produktivitě práce.

Jde o takové programy jako je:

- w mentorování a koučování,
- w workshopy zaměřené na možnosti a vývoj kariéry,
- w víkendové formy výcviku a vzdělávání,
- w programy podporující lepší péči o rodiny zaměstnanců.

To všechno předurčuje budoucí úspěšnost firmy.

28

Kvalita a lidé

w Inovace a kreativita jsou podle hlasů z úspěšných firem stále důležitější pro budování konkurenčních výhod.

w Vzniká proto aktuální potřeba, aby managementy a správní rady věnovaly otázkám rozvoje lidského kapitálu stejnou pozornost, jako věnují jiným záležitostem.

29

Cíle řízení lidských zdrojů

wSpolečenský cíl

wOrganizační cíl

wFunkční cíl

wOsobní cíl

30

Společenský cíl

Pokud by organizace nevyužívala svých zdrojů ve prospěch společnosti, mohlo by to vést ke vzniku určitých omezení.

1. Dodržování zákonů
2. Povinné služby
3. Vztahy mezi vedením a odbory

31

Organizační cíl

Přispívat ke zvyšování efektivity organizace.

1. Plánování v personální oblasti
2. Povinné služby
3. Výběr zaměstnanců
4. Výcvik a zaškolování
5. Hodnocení pracovního výkonu
6. Umisťování zaměstnanců
7. Kontrolní činnosti

32

Funkční cíl

Udržovat pomoc oddělení ŘLZ na takové úrovni, aby to vyhovovalo požadavkům organizace.

1. Hodnocení výkonnosti
2. Umísťování zaměstnanců
3. Metodická pomoc manažerům ostatních útvarů
4. Kontrolní činnosti

33

Osobní cíl

Pomáhat zaměstnancům při dosahování jejich osobních cílů, alespoň pokud tyto cíle zvyšují přínos jedince organizaci.

1. Výcvik a zaškolování
2. Hodnocení výkonnosti
3. Umísťování zaměstnanců
4. Odměňování
5. Kontrolní činnosti

34

Je nutné si uvědomit:

Chyba při odhadu potřeb v oblasti lidských zdrojů může vést k problémům, které se týkají

- w zaměstnávání a umisťování pracovníků,
- w zákonem předepsaných požadavků,
- w vztahů mezi vedením a odbory,
- w odměňování a také
- w může představovat finanční nebo jiné ztráty pro podnik.

35

Model řízení lidských zdrojů a jeho podsystémy



36

Nové trendy v rozvoji lidských zdrojů na prahu třetího tisíciletí

- w Nová situace na prahu třetího tisíciletí
- w Nové trendy v rozvoji lidských zdrojů

37

Nová situace na prahu třetího tisíciletí

- w Globalizace:
 - n Konkurence na světovém trhu se dotýká všech bez rozdílu
 - n Práce se stává celosvětovou komoditou
 - n Využití globálního prostředí je základem úspěchu

38

Nová situace na prahu třetího tisíciletí

w Změny v rozdělení bohatství:

- n Nový základ vzniku bohatství
- n Změny v rozdělení bohatství mezi národy
- n Změny v rozdělení bohatství ve společnosti
- n „Vítěz bere vše“

39

Nová situace na prahu třetího tisíciletí

w Změny ve společnosti:

- n Konec státu blahobytu
- n Snížení role státu
- n Nové rozdělení rolí mezi generacemi

40

Nová situace na prahu třetího tisíciletí

w Změny ve struktuře a fungování podniků:

- n Snížení počtu hierarchických úrovní
- n Pokles počtu středních manažerů
- n Konec zaměstnání na celý život a zaměstnání za dobré výsledky
- n Nutnost udržení rovnováhy mezi chaosem a řádem

41

1) Strategické zaměření rozvoje lidských zdrojů

- w Propojení rozvoje lidských zdrojů s podnikatelskými cíli společnosti
- w Spolupráce na tvorbě cílů společnosti
- w Posun od rozvoje lidských zdrojů k rozvoji podnikatelského výkonu
- w Stabilizace a standardizace „měkkých procesů“ a jejich pozitivní vliv na potřebnou firemní kulturu

42

2) Rozvoj lidských zdrojů jako konkurenčního faktoru

W Zvyšování konkurenceschopnosti LZ

W Cílené investice do rozvoje LZ

Obtížná výměna Nízká přidaná hodnota	Obtížná výměna Vysoká přidaná hodnota
Snadná výměna Nízká přidaná hodnota	Snadná výměna Vysoká přidaná hodnota

43

3) Měřitelnost výsledků rozvoje lidských zdrojů

W Spokojenost

W Růst znalostí

W Změna chování

W Změna výsledků

W Návratnost investic

44

4) Změna práce s nástroji rozvoje lidských zdrojů

- w Krátkodobá použitelnost**
- w Flexibilita**
- w Specifické požadavky**

45

5) Změna odpovědnosti za rozvoj lidských zdrojů

- w Pracovník - zaměstnanec**
- w Interní / externí poradce pro rozvoj**
- w Manažer rozvíjeného pracovníka**
- w Personální útvar**
- w Externí / interní odborníci**

46

6) Změna procesu kariérového rozvoje

- w Kariéra je sérií zastavení, ne sled kroků
- w Zaměstnání na dobu neurčitou se mění na práci na projektech
- w Dobré výsledky nezaručují setrvání v práci
- w Důležité jsou odborné znalosti ne současná hierarchická pozice
- w Kariéra se dělá na trhu práce ne v hierarchické struktuře podniku

47

6) Změna procesu kariérového rozvoje

- w Většina pozic ve firmách (60 - 80%) může být obsazena interními nebo externími pracovníky
- w Hlavní rozhodnutí kariéry: specialista nebo generalista
- w Osobní odpovědnost jedince za rozvoj vlastního intelektuálního kapitálu

48

Základní požadavky a potřeby očekávané od personálních procesů

- w Personální procesy jsou nedílnou součástí podnikových procesů.
- w Personální procesy musí podporovat a ne omezovat fungování organizace.
- w Řízení lidských zdrojů je službou pro organizaci a její členy.
- w

49

Základní znaky úspěšnosti

- w Rychlost reakce na změny v podnikatelském prostředí;
- w Schopnost uskutečnit rychle a efektivně vnitřní změny v organizaci;
- w Schopnost analyzovat a řídit svá existující podnikatelská rizika;
- w Schopnost inovace, vývoj nových produktů a jejich zavedení na trh;
- w Vysoká produktivita a efektivnost veškerých činností v organizaci;
- w Kvalitní produkce, dosahování vysoké kvality jednotlivých činností;
- w Zavedení špičkové technologie a její zvládnutí v podmínkách organizace;

50

Základní znaky úspěšnosti(2)

- w Znalost trhu, přizpůsobení se očekáváním a potřebám zákazníka;
- w Znalost parametrů vnímané jakosti našich zákazníků;
- w Kvalifikovaný a způsobilý personál;
- w Schopnost motivovat a vést své zaměstnance k maximálnímu pracovnímu výkonu;
- w Znalost podnikových procesů a jejich jednotlivých parametrů;
- w Účast špičkových manažerů schopných vést organizaci k jasnému cíli a úspěšnosti;
- w Schopnost vzájemné spolupráce a řešení úkolů v pracovním týmu;
- w Zvládnutí technik potřebných pro realizaci projektového řízení.

51

NELZE BÝT ÚSPĚŠNÝ BEZ KVALITNÍCH LIDÍ – ZPŮSOBILÉHO PERSONÁLU

Personál organizace musí být:

- w Kvalifikovaný,
 - w Způsobilý,
 - w Dostatečně motivovaný,
 - w Musí vědět, co chce a jak toho dosáhnout,
 - w Se zájmem o úspěch,
- Bere cíle organizace za vlastní.

52

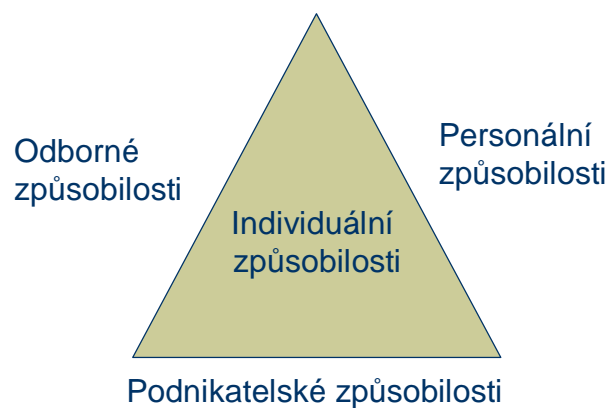
Personální procesy

Vertikálně a horizontálně prolínají ostatními procesy a dávají jim základní předpoklady, kterými jsou:

- w Schopní lidé,
- w Kvalifikovaní a způsobilí zaměstnanci,
- w Bezproblémové vztahy mezi pracovišti,
- w Dobrá schopnost komunikace se zákazníky a dodavateli.

53

Model způsobilosti organizace



54

Individuální způsobilost

W Je východiskem a základním předpokladem pro další rozvoj a spolupráci s konkrétním zaměstnancem.

Osobní kvalita a výkonnost zaměstnance:

- W Skutečně reálná úroveň výkonu a osobní kvality
- W Ideální úroveň výkonu a osobní kvality.

55

Kvalifikace - způsobilost

KVALIFIKACE

Je souhrn základních odborných předpokladů pro výkon dané pracovní pozice (ekonom, technolog, manažer)

ZPŮSOBILOST

Je souhrn skutečných praktických dovedností, vlastností a dispozic konkrétního člověka, které dávají reálné předpoklady zvládnout danou pracovní pozici.

Neschopnost rozlišit tyto dvě kategorie může být v praxi rizikovým faktorem!!!

56

Personální způsobilost

Umožňuje nám a dává předpoklady být úspěšným především v oblasti

- w hledání osobností,
- w Ve schopnosti a umění vybrat správného, způsobilého a kvalifikovaného člověka na dané místo v organizaci.
- w Schopnost s ním pracovat a spolupracovat a využít jeho intelektuálního potenciálu,
- w Umět ho motivovat.
- w Realizovat efektivně rozvoj personálu.

57

Podnikatelská způsobilost

- w Schopnost orientovat se v daném podnikatelském prostředí a umět využít příležitosti, které nabízí.

58

Odborná způsobilost

- W Jde především o perfektní znalost oboru, ve kterém jako firma pracujeme a podnikáme.
- W Jde o schopnost zvládnout všechny procesy spojené s výrobou vlastního produktu.

59

FIREMNÍ KULTURA

je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.

60

Zákonitosti, které platí pro firemní kulturu:

- w Firemní kultura je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování.
- w Ø Firemní kultura působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se také projevuje.
- w Ø Firemní kultura je kvalitativní veličinou, kterou nelze exaktně vyjádřit nebo specifikovat.
- w Ø Firemní kultura je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích.
- w Ø Firemní kultura je sdílena, ne dohadována.
- w Ø Firemní kultura je poznatelná.
- w Ø Firemní kultura je extrémně setrvačná.
- w Ø Firemní kultura je strukturovatelná, přitom je sama součástí kultur vyšších řádů.
- w Ø Firemní kultura po léta vžitá má tendenci být považována za samozřejmost.

(Pfeifer, Umlaufová: Firemní kultura, GRADA 1993)

61

Hodnoty společnosti General Electric

Vedoucí pracovníci GE:

- q mají smysl pro dokonalost a nenávidí byrokracii,
- q jsou otevřeni všem myšlenkám a povinnosti zdokonalit se,
- q žijí kvalitou... snižování nákladů a rychlost jsou jejich hlavními konkurenčními výhodami,
- q se sebejistotou zapojují každého a nestavějí žádné hranice,
- q vytvářejí jasnou, jednoduchou, reálnou vizi a zavádějí ji na všechny úrovně,
- q jsou energičtí a mají schopnost povzbuzovat druhé,
- q vytyčují... stanovují náročné cíle... odměňují pokrok... a současně chápou svou zodpovědnost a povinnosti,
- q pohlížejí na změnu jako na příležitost ne jako na ohrožení,
- q myslí globálně... budují různorodé a globální týmy a jsou věrni etickým principům společnosti GE.

62

Zdroje pro obsazení volných pracovních míst

w Externí výběr zaměstnanců

w Interní výběr zaměstnanců

63

Externí výběr zaměstnanců

je nezbytný

w v případě rozvoje podniku,

w jeho reorganizaci,

w změně podnikové kultury, a také

w při vyhledávání nových kompetencí, které ještě v podniku neexistují.

Je také nutný pro nahrazování přirozeného úbytku zaměstnanců z důvodu odchodu starších do důchodu, žen na mateřskou dovolenou a podobně.

64

Interní výběr zaměstnanců

řeší problémy spojené

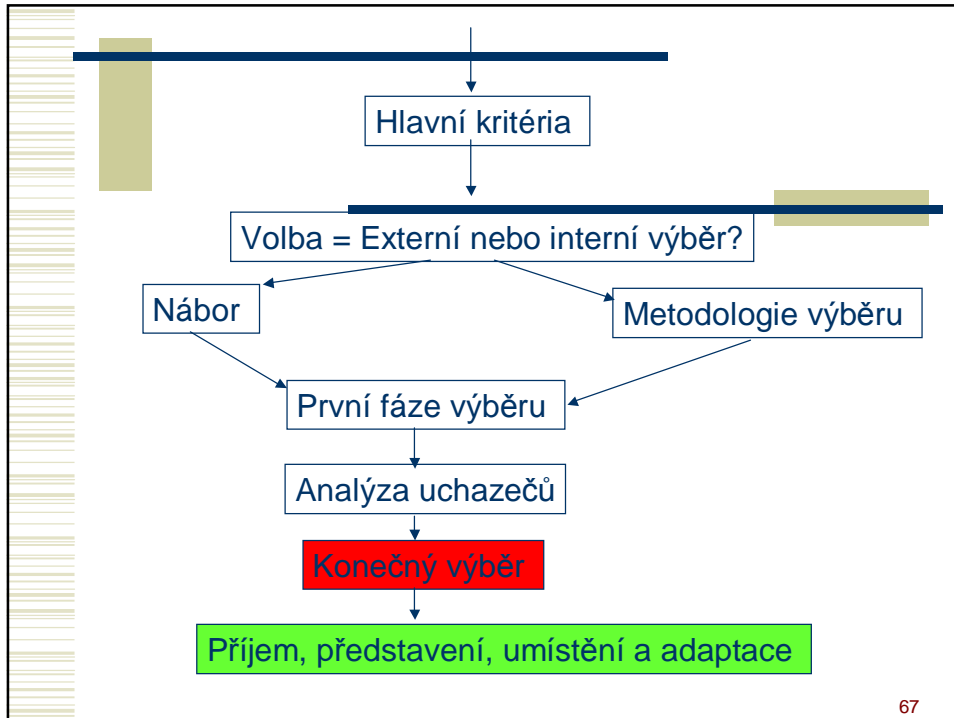
W s vnitřními potřebami rozvoje firmy a jejich sblížení s existujícími lidskými zdroji. Zaměstnanci pak budou školeni v rámci rozšíření svých kompetencí (znalostí, schopností a dovedností) spjatých s novými požadavky technologie a novým obsahem pracovních míst.

65

Proces výběru lidí na pracovní místa



66



Výběr

může být definován jako vyhledávání jedné nebo více osob pro obsazení určitého pracovního místa.

Z toho důvodu je nezbytné také popsat pracovní místo tak přesně, jak je to jen možné, abychom získali přesné informace o požadavcích, které budou ovlivňovat výběr kandidátů.

68

Nábor

Je kampaň vedoucí k zaplnění většího množství pracovních míst v organizaci zpravidla z důvodu rozšiřování nebo reorganizace.

S nábořem je spojeny tyto aktivity:

- w Informační náborová kampaň
- w Výběř uchazečů
- w Zaškolení a zacvičování přijatých uchazečů

69

Vyhledávání kandidátů

a volba metodologie výběřu bude muset být podřizena potřebám místa, které má být obsazeno.

- w To znamená - jaké podklady je nutno použít při výběřu, jaké úkoly je nutno dát vypracovat kandidátům, podle jakých kritérií tyto úkoly hodnotit a podobně.

70

Nevyhnutelné riziko

- w I v případě, že zaměstnavatel přesně sleduje všechny kroky procesu hledání a výběru nových zaměstnanců, nemůže mít nikdy jistotu, že obdrží od svého nového zaměstnance očekávané služby, jak kvalitativní, tak kvantitativní.
- w Přestože existuje pracovní smlouva, je vždy "neúplná". Podpis na pracovní smlouvě je pouze počátkem procesu spolupráce mezi organizací a zaměstnancem, která bude průběžně budována.

71

- w Význam a obtížnost výběrového procesu vyžadují od manažerů znalost a dodržování postupu, který by měl být popsán i v příslušném podnikovém dokumentu, který by dával pravidla nejen pro samotný výběr, ale i pro spolupráci jednotlivých útvarů s personalisty.

72

Možné alternativy k uvedenému procesu výběru

Přijetí nového spolupracovníka může být výsledkem využití příležitosti, která se náhle naskytla. Firma zaměstná pracovníka, který, jak se zdá, má profesionální zkušenosti a ty se mohou projevit jako klad pro firmu, i když bude třeba pro něj teprve vytvořit nebo najít odpovídající pracovní místo.

Vedení firmy může také najít spolupracovníka, kterého potřebuje. Nechá jej absolvovat několik pohovorů, ale často je to více pro zdůraznění jeho předcházejícího rozhodnutí vstoupit do firmy, nebo vyhovět firemním požadavkům a legislativním předpisům. Skutečné porovnávání jeho kompetentnosti s jinými kandidáty se nekoná.

Neexistuje skutečný výběr, protože externí trh práce může být velice omezený, pokud jde o hledané kompetence uchazečů (příklad úzce specializovaných pracovníků nebo dobrých komerčních specialistů).

73

Možné alternativy k uvedenému procesu výběru⁽²⁾

Podobně i v případě, kdy je potřeba získat odborníka v oboru, kde existují regionální rozdíly v příjmech. U takovýchto lidí musí vytvářet podniky v menších městech nebo v regionech s nižšími příjmy zvláštní nabídky, aby je získali, protože je potřebují pro své dobré fungování.

74

Definice pracovního místa a profilu hledaného zaměstnance

Je nutné si uvědomit, že potřeba výběru pracovníků existuje v určitém zvláštním kontextu, který je nutno analyzovat:

Kdo formuluje tuto potřebu?

- w Existuje v organizaci souhlas s touto potřebou?
- w Jedná se o výběr náhradníka (zálohy) nebo o vytvoření nového místa?
- w Jaká je specifická atmosféra v oddělení nebo v provozu, v němž se toto místo nachází?
- w Jaká je jeho kultura?
- w Jaký typ organizace je na pracovišti?

Každý z těchto faktorů je velmi důležitý při výběru nejvhodnějšího kandidáta.

75

Definice pracovního místa

w **Definice pracovního místa má za úkol místo analyzovat a především upřesnit nezbytné požadavky na pracovní místo. Z ní potom vyplynou charakteristiky, které musí mít zaměstnanec, který na ně bude vybrán (Profil zaměstnance).**

76

Můžeme rozlišovat tři složky:

- w **Nezbytné pracovní předpoklady**, které musí mít kandidát: jaké jsou jeho konkrétní kapacity (fyzické, psychologické, intelektuální) pro úspěšnou práci na daném místě.
- w **Potřebné pracovní schopnosti**, definované jako vědomosti a znalosti, které je třeba používat v pracovních situacích, pro které je člověk firmou zaměstnán.
- w **Žádoucí vlastnosti osobnosti**, nutné profesionální kompetence jsou samozřejmě základem. Při výběru, je ale nezbytné je doplnit dalšími žádoucími vlastnostmi osobnosti, které si pracovní místo vyžaduje.

77

Ideální zaměstnanec

- w **Souhrn všech požadovaných charakteristik bývá pak často deklarován v popisu "ideálního zaměstnance"**, který ale nemůže existovat (= kulatý čtverec).
- w V praxi se objevuje v inzerátech: "Firma hledá schopného zaměstnance, příjemně vypadajícího, schopného se přizpůsobit, mobilního, se znalostí cizích jazyků, atd...".
- w Je proto nezbytné v případě, že chceme být realisty, vypracovat přesnou hierarchii výběrových kritérií:

78

HIERARCHIE VÝBĚROVÝCH KRITÉRIÍ :

w Toto pracovní místo vyžaduje:

1. Je nezbytné (absolutní kritéria, jejichž absence vylučuje kandidáta z výběrového procesu)
2. Je nutné pro úspěch (hlavní kritéria)
3. Je žádoucí (vedlejší kritéria)

79

Formy nábory:

Úřady práce
Sít' osobních známostí
Inzeráty publikované v novinách a časopisech
Spolupráce se školami
Stáže a zkušební období mladých lidí
Partnerské nebo známé firmy
Poradenské firmy

80

Výběr kandidátů

- w Je mnoho metod, kterými disponuje zaměstnavatel při výběru svého zaměstnance.
- w Neprokázalo se, že by některá z nich byla jediná zaručeně správná.
- w Ve většině vyspělých zemí (které respektují práva jedince), jsou tyto metody kontrolovatelné v rámci pravidel, která nedovolí zaměstnavateli překročit určité hranice diskrétnosti při vyhledávání a shromažďování informací o kandidátech.

81

Nejčastěji používané metody při výběru uchazečů:

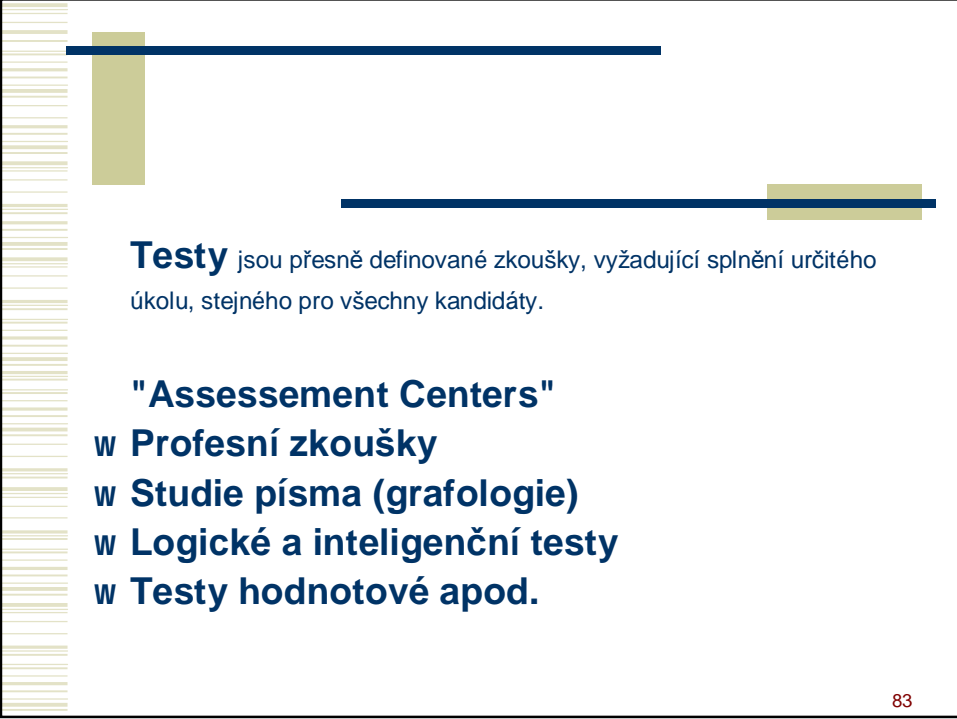
Curriculum vitae (životopis, strukturovaný životopis)

Podrobnější údaje kandidátů jsou požadovány především u velkých firem. Najdeme zde rubriky a otázky vztahující se k diplomům, profesionálním zkušenostem a zahrnující i psychologické aspekty (jaká je kandidátova motivace vstupu do firmy, požadavky, plány, atd ...).

Posudky a doporučení (hodnocení od předcházejících zaměstnavatelů). Jejich účinnost je limitována a nejsou vždy vyžadovány.

Pohovor je nejčastěji užívaný prvek při výběru a následuje po prvním výběru na bázi životopisů a písemných dokumentů.

82



Testy jsou přesně definované zkoušky, vyžadující splnění určitého úkolu, stejného pro všechny kandidáty.

"Assesement Centers"

w Profesní zkoušky

w Studie písma (grafologie)

w Logické a inteligenční testy

w Testy hodnotové apod.