

**UNIVERZITA JÁNA AMOSA KOMENSKÉHO
PRAHA**

Bakalářské / kombinované štúdium
2009 – 2012

BAKALÁRSKÁ PRÁCA

Soňa Švoňavová

Nábor a výber zamestnancov

Praha 2012

Vedúci bakalárskej práce:

PhDr. Matúš Kocian

.

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor / Combined (Part time)
2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Soňa Švoňavová

Recruitment and Selection recruiting staff

Prague 2012

The bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Matúš Kocian

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením mojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa 15.3.2012

Soňa Švoňavová

Pod'akovanie

Chcela by som som sa pod'akovať PhDr. Matúšovi Kocianovi za odborné vedenie, za pomoc a rady pri spracovaní tejto práce.

Anotácia a kľúčové pojmy

Mojim cieľom bolo vytvoriť bakalársku prácu, ktorá sa zaoberá problematikou náboru a výberu pracovníkov v MECOM TRADE, spol. s r. o., použitých vhodných metód náboru /inzercia, webové stránky/ a výberu pre jednotlivé pracovné pozície / výberový pohovor, dotazník/, vyhodnotenie úspešnosti výberu. Poukázať aká je dôležitá práca na úseku riadenia ľudských zdrojov, na dobrý výber pracovníkov, ktorý môžeme prirovnať k dobrému chodu spoločnosti.

Kľúčové pojmy:

- inzerát
- metódy
- nábor
- riadenia ľudských zdrojov
- rozhovor
- výber

Annotation and key words

My aim was to develop a thesis, which deals with recruitment and selection of staff at company Mecom Group. I studied using of appropriate methods of recruitment (advertising, web site) and also of the selection for particular job positions (selection interview, questionnaire). I assessed their impact on success of recruitment. This work shows the importance of working in the field of human resource management and its impact on a good personnel selection, which leads to the smooth running of the company.

Keywords:

- advertisement
- methods
- recruitment
- human resort management
- interview
- selection

OBSAH

ÚVOD.....	1
1. RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV.....	3
2. NÁBOR ZAMESTNANCOV.....	6
2.1 Metódy náboru pracovníkov.....	7
2.1.1 Inzercia v médiách a odborných periodikách.....	7
2.1.2 Vývesky a letáky.....	9
2.1.3 Internet.....	9
2.1.4 Sprostredkovanie cez úrady práce.....	10
2.1.5 Spolupráca so vzdelávacími inštitúciami.....	10
2.1.6 Služby sprostredkovateľských a poradenských agentúr.....	10
3. VÝBER PRACOVNÍKOV.....	12
3.1 Posudzovanie uchádzača ako kľúčový problém pri výbere pracovníka.....	12
3.2 Kritéria výberu.....	13
3.3 Výberový poriadok.....	14
3.4 Proces výberu pracovníkov.....	15
3.5 Metódy výberu pracovníkov.....	17
3.5.1 Výberový rozhovor.....	18
3.5.2 Dotazník.....	21
3.5.3 Životopis.....	21
3.5.4 Testy pracovnej spôsobilosti.....	22
4. SPOLOČNOSŤ MECOM GROUP s.r.o. A MECOM TRADE s.r.o. ..	23
4.1 Organizačná štruktúra.....	25
4.2 Metódy výberu.....	26
4.3 K použitým metódam.....	31
4.4 Dôvody neúspešnosti.....	32
4.5 Smernica o odporúčení zamestnanca.....	32
4.6 Vyhľadávanie a výber.....	39
ZÁVER.....	48
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	49
ZOZNAM OSTATNÝCH ZDROJOV.....	50
ZOZNAM PRÍLOH.....	51

ÚVOD

Hlavnou úlohou personalistiky je dodať a udržať spoločnosti kvalitné „ľudské zdroje“, teda kvalifikovaných a motivovaných pracovníkov. Aj pracovníci firiem a okolie firiem vníma personalistov najmä ako niekoho, kto vyberá ľudí, dáva im zmluvy, vypláca ich a prepúšťa.

Pokladáme výber ľudí za veľmi podstatný. Pretože to, akých ľudí organizácia prijme do svojho stavu, má vplyv na výkon organizácie, ale aj na jej kultúru a spôsob riadenia. Pri troche zveličenia môžeme povedať, že človek, ktorý je zodpovedný za výber a nábor ľudí, môže za všetko, čo sa vo firme udeje. Veď on predsa vybral pracovníkov, ktorí robia rozhodnutia a realizujú ich. Ak sme vybrali zlých ľudí, zrejme činnosť firmy nebude úspešná. Samozrejme, ak sa nám podarí nájsť a vybrať správnych pracovníkov, prichádza na rad ich motivácia, stimulácia k vyššiemu výkonu a starostlivosť o nich v tom zmysle, aby sme udržiavali a zvyšovali ich kvalifikáciu k prospechu organizácií.

Najskôr však treba nájsť dostatok vhodných ľudí, teda realizovať náborové aktivity, a vybrať z uchádzačov tých najlepších, uskutočniť výber. Tieto činnosti môžu byť časovo náročné, aj drahé. Preto sa ich snažíme urobiť čím efektívnejšie. Je otázne, kde je hranica efektívnosti takejto činnosti. Robiť ju čím dôkladnejšie a dlhšie (no aj drahšie) alebo skôr počítať s „odpadom“ pri výbere pracovníkov? Pri každej činnosti, a personalistiky sa to týka tiež, hľadáme rovnováhu medzi vynaloženou námahou a efektom našej činnosti. Inú dôkladnosť zrejme budeme preukazovať pri výbere špecialistu na marketing, a inak zrejme budeme postupovať pri hromadnom náboře päťdesiatich nových robotníkov. Aké metódy teda použijeme tak, aby boli efektívne? Je potrebné ich nejako overovať? Je dobré mať rôznu metodiku náboru a výberu pre rôzne pozície? Postačuje na výber správneho človeka len pohovor?

Odpovede na tieto otázky chceme hľadať v konkrétnych prípadoch výberových konaní v reálnej spoločnosti. Využijeme k tomu riadený rozhovor a analýzu výberových konaní. Dostatočné skúsenosti a zovšeobecnenie záverov potom môžu pomôcť spoločnosti vyvarovať sa v budúcnosti chýb v podobe

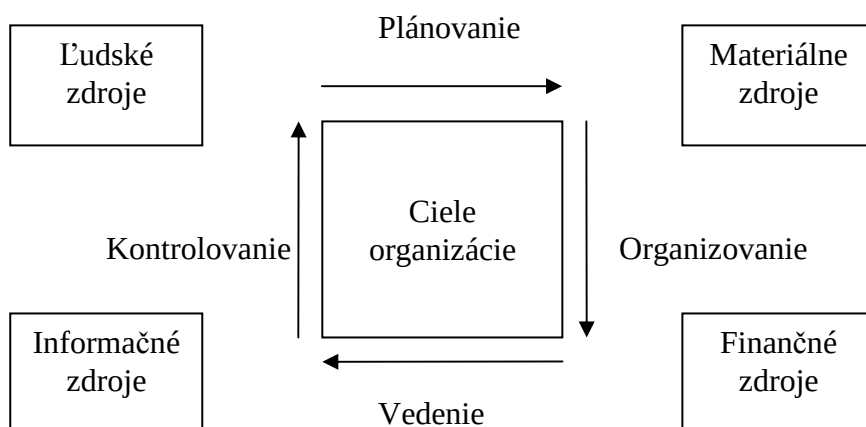
vyhodených peňazí na výberové konania či na nefunkčnosť nových pracovníkov. Je dobré vnieť do spoločnosti pohľad zvonka a nový názor na už zabehnutú prax.

1. RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Organizácia môže fungovať len vtedy, ak sa jej podarí zhromaždiť, prepojiť, uviesť do pohybu a využívať:

- materiálne zdroje
- finančné zdroje
- informačné zdroje
- ľudské zdroje

Tabuľka č. 1: Zdroje organizácie a proces riadenia¹



Ľudské zdroje sa zaraďujú do riadiacej činnosti organizácie a ukazujú zároveň ich rozhodujúci význam pre organizáciu a samozrejme i kľúčový význam v ich riadení a hospodárení s nimi.

Riadenie ľudských zdrojov predstavujú najnovšiu koncepciu personálnej práce. Riadenie ľudských zdrojov sa stáva jadrom organizácie, jeho najdôležitejšou zložkou, je zameraná na neustále zlepšovanie využitia a neustály rozvoj pracovných schopností ľudských zdrojov, ale ľudské zdroje rozhodujú i o využívaní materiálnych a finančných zdrojov.¹

¹ Koubek, J., Řízení lidských zdrojů, 2005, s.13

Hlavné úlohy riadenia ľudských zdrojov sú zamerané na:

1. Vytváranie dynamického súladu medzi počtom a štruktúrou pracovných úloh a nimi vytvorených pracovných miest, počtom a štruktúrou pracovníkov v organizácii
2. Optimálne využívanie pracovných síl v organizácii
3. Formovanie tímu, efektívneho štýlu riadenia ľudí a zdravých medziľudských vzťahov v organizácii
4. Personálny a sociálny rozvoj pracovníkov organizácie
5. Dodržiavanie zákonov v oblasti práce, ľudských práv²

Úlohy riadenia ľudských zdrojov nachádzajú svoj konkrétny význam v tzv. personálnych činnostiach. Personálne činnosti predstavujú výkonnú časť personálnej práce. Sú to tieto činnosti:

- vytváranie a analýza pracovného miesta – definovanie pracovných úloh, právomoci a zodpovednosti spojené s tými úlohami
- personálne plánovanie - plánované potreby pracovníkov v organizácii a ich pokrytie a plánovanie personálneho rozvoja pracovníkov
- získavanie, výber a prijímanie pracovníkov - príprava a zverejňovanie informácií o voľných pracovných miestach, príprava formulárov a voľba dokumentov požadovaných od uchádzačov o zamestnanie, zhromažďovanie materiálu o uchádzačoch, pohovory, rozhodovanie o výbere, zaradenie do personálnej evidencie, uvedenie pracovníka na pracovisko
- hodnotenie pracovníkov - hodnotenie pracovného výkonu pracovníkov, ako pracovník vykonáva svoju prácu, aké má predpoklady pre danú prácu
- rozmiestňovanie pracovníkov a ukončenie pracovného pomeru

- odmeňovanie a ďalšie nástroje, ktoré ovplyvňujú pracovný výkon
motivovanie pracovníkov, zamestnanecké výhody²
- vzdelávanie pracovníkov – identifikácia potrieb vzdelávania,
plánovanie, realizácia a hodnotenie vzdelávania
- pracovné vzťahy
- starostlivosť o pracovníkov t.j. pracovné prostredie, bezpečnosť
a ochrana zdravia pri práci, otázky pracovnej doby a záležitosti
sociálnych služieb
- personálny informačný systém – zisťovanie, uchovanie, spracovanie
a analýza dát týkajúcich pracovných miest, pracovníkov a ich práce,
miezd a sociálnych záležitosti a pod.³³

² KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, 2005, s. 18

³ KACHAŇAKOVÁ, A., Riadenie ľudských zdrojov, 2001, s. 14

2. NÁBOR PRACOVNÍKOV

O úspešnosti každej organizácie rozhoduje pracovný potenciál, ktorým disponuje. Rozumie sa tým nielen počet pracovníkov, ale aj ich talent, rozum, schopnosti a zručnosti na splnenie vytýčených cieľov organizácii. Získať takýchto pracovníkov patrí k najdôležitejším činnostiam riadenia ľudských zdrojov.

Nábor pracovníkov je proces, ktorého cieľom je zabezpečiť, aby organizácia mala včas dostatočný počet vhodných uchádzačov o voľné pracovné miesto a náklady na jednotlivé činnosti tohto procesu boli primerané.

Úlohou náboru pracovníkov teda je

- vyhľadať vhodné pracovné zdroje
- informovať o voľných pracovných miestach
- motivovať potenciálnych uchádzačov o prácu v danej organizácii
- sústrediť určité základné informácie o možných uchádzačoch o zamestnanie

Vonkajšie zdroje pracovníkov predstavujú najmä: absolventi škôl a iných inštitúcií, voľné pracovné sily na trhu práce, pracovníci iných organizácií, ktorí sa rozhodli zmeniť zamestnanie.

Výhody a nevýhody vyplývajúce z použitia vonkajších zdrojov môžeme zhrnúť nasledovne:

Výhody:

- širšia možnosť výberu pracovníkov
- nové myšlienky a nápady na riešenie problémov v organizácii
- väčšia pravdepodobnosť presnosti riešenia potreby zamestnanosti

Nevýhody:

- vyššie náklady na získanie pracovníkov
- náročnosť adaptačného procesu u nových pracovníkov
- zvyšovanie fluktuácie
- negatívny dosah na klímu v organizácii

- znižovanie šanci dlhoročných pracovníkov pri plnení cieľov svojej kariéry

2.1 Metódy náboru pracovníkov

Organizácia pri zverejňovaní svojho záujmu o obsadenie niektorého pracovného miesta používa rôzne metódy. Ich výber závisí najmä od významu pracovného miesta, zdrojov potenciálnych uchádzačov a tiež od finančných možností organizácie.

K najčastejším používaným metódam náboru pracovníkov patria:

- inzercia v médiách a odborných periodikách
- vývesky, letáky
- zverejnenie ponuky cez internet
- sprostredkovanie cez úrad práce
- spolupráca so vzdelávacími inštitúciami
- využitie služieb sprostredkovateľských a poradenských agentúr
- evidencia náhodných žiadateľov

2.1.1 Inzercia v médiách a odborných periodikách

Inzercia je najobvyklejšia metóda prilákania uchádzačov. Pri tejto metóde sa opierame o tri kritéria: náklady, rýchlosť a pravdepodobnosť získania dobrých uchádzačov. Cieľom inzercie by malo byť:

- upútať pozornosť – inzerát musí mať záujem o potenciálnych uchádzačov, musí byť konkurencieschopnejší ako inzeráty iných organizácií
- vytvárať a udržiavať záujem - informácie o pracovnom mieste, organizácii, podmienkach zamestnania a požadovanej kvalifikácii musí inzerát vypovedať atraktívnym a zaujímavým spôsobom
- stimulovať akciu - poslanie inzerátu musí byť dané takým spôsobom, ktorý upúta nielen oči, ale prinúti ľudí prečítať si inzerát až do konca a bude mať za následok dostatočný počet odpovedí od vhodných uchádzačov

K dosiahnutiu týchto cieľov je potrebné podniknúť ešte tieto kroky.

Analýza požiadaviek, možných zdrojov a rysy pracovného miesta

V prvom rade je nevyhnutné stanoviť, koľko pracovných miest je potrebné obsadiť a kedy. Z popisu a špecifikácie pracovného miesta získame informácie o úlohách a povinnostiach pracovného miesta, o požadovanej kvalifikácii a praxe. Musíme zvážiť odkiaľ získať uchádzačov tj. v akých organizáciách, zamestnaniach či vzdelávacích zariadeniach sú títo ľudia. Potrebné je definovať pracovné podmienky na pracovné miesto a zamyslieť sa nad tým, akým spôsobom by mohlo pracovné miesto prilákať dobrých uchádzačov a tieto faktory zdôrazniť v inzeráte.

Rozhodnúť, kto čo bude robiť

Ak plánujeme väčšiu kampaň alebo získať kľúčových pracovníkov, je potrebné sa zamyslieť nad použitím služieb špecializovanej inzertnej agentúry. Tá nám môže poskytnúť svoje skúsenosti pri spracovaní náležitej podoby a obsahu inzerátu, štýl, vhodnú úpravu textu, vhodne umiestniť logo a podobne. Agentúra nám môže poradiť i vhodné média.

Písanie textu inzerátu

Nadpis alebo hlavička inzerátu sú veľmi dôležité. Názov práce alebo pracovného miesta je potrebné napísať výrazným typom písma. Aby inzerát upútal pozornosť je vhodné uviesť plat a ďalšie zamestnanecké výhody, dôležité je uviesť aj miesto vykonávanej práce, požadovanú kvalifikáciu a prax uvádzať vecne, nemá zmysel nasadzovať požiadavky.

Voľba typu inzerátu

Hlavné typy inzerátu sú:

- štandardné stĺpcové, zaradené pod príslušné inzertné časti novín a časopisov, ich texty sú umiestnené medzi ostatné inzeráty v stĺpci ,

majú štandardnú podobu, sú vhodné pre ponuku nižších funkcií, pre nižšiu kvalifikovanú prácu

- čiastočne neštandardné sú zaradené pod príslušným záhlavím inzertnej časti novín a časopisov, majú nadpis odlišným typom písma, sú členené do odstavcov a s odrážkami, sú cenovo prijateľné a sú účinnejšie ako stĺpcové inzeráty
- plne neštandardné, majú individuálnu podobu, sú orámované, sú umiestnené mimo obvyklej inzertnej časti novín a časopisov, môžu byť drahé, používajú sa pri získavaní pracovníkov pre pracovné miesta manažérov, technikou a vysoko kvalifikovaných špecialistov

2.1.2 Vývesky a letáky

Relatívne nenáročná a lacná metóda získavania pracovníkov je uverejňovanie informácií o voľných miestach na výveskách. Vývesky sú spravidla umiestnené na takom mieste v organizácii, kde prechádza veľký počet pracovníkov. Táto metóda oslovuje len obmedzený počet potenciálnych uchádzačov a to z najbližšieho okolia organizácie.

Letáky vkladané do poštových schránok obyvateľom v určitom území je aktívnejšia metóda získavania ako vývesky.

2.1.3 Internet

Je nová a rýchla forma komunikácie s potenciálnym uchádzačom o zamestnanie, ktorí pracujú s počítačovou technikou. Túto metódu využívali zo začiatku hlavne organizácie so zahraničnou majetkovou účasťou, finančné inštitúcie, organizácie s vybudovaným informačným systémom. Ponuka pracovných miest bola určená uchádzačom s vyšším vzdelaním. No dnes už uverejňujú na internete inzerciu aj firmy hľadajúce robotnícke pozície, a naopak, svoje životopisy tu majú uverejnené aj uchádzači o prácu s nižším vzdelaním. Na internetovej stránke „profesia“ sa ponúka možnosť aj

uchádzačom o prácu uviesť svoje osobné údaje a údaje o profesijnom zameraní.⁴

2.1.4 Sprostredkovanie cez úrady práce

Úrady práce sú sprostredkovacie inštitúcie pre ľudí, ktorí hľadajú prácu. Evidujú voľné pracovné miesta a uchádzačov o zamestnanie, sprostredkujú zamestnanie, vykonávajú dávkovú činnosť pre nezamestnaných, organizujú rekvalifikačné kurzy a finančne podporujú vykonávanie verejnoprospešných prác dlhodobo nezamestnanými občanmi.

Firmy zadávajú požiadavky na obsadenie pracovných miest individuálne na úrady práce, no je tiež možnosť vyberať si uchádzačov „hromadne“, keďže úrady práce organizujú pravidelne trhy práce.

2.1.5 Spolupráca so vzdelávacími inštitúciami

Dobré výsledky pri získavaní zamestnancov sa dosahujú uplatnením metódy spolupráce so školami, ktoré sa v modernom riadení ľudských zdrojov chápe v širšom význame. Mnohé vysoké školy, stredné školy ponúkajú už v priebehu štúdia možnosť spolupráce s praxou pri riešení záverečných projektov a sprostredkúva stretnutia študentov so zamestnávateľmi.

Takisto školy alebo im spriaznené organizácie organizujú trhy práce pre študentov najvyšších ročníkov. Na takýchto akciách sa môžu zamestnávatelia prezentovať a ponúkať študentom (absolventom) prácu.

2.1.6 Služby sprostredkovateľských a poradenských agentúr

V súčasnosti existujú rôzne sprostredkovateľské a poradenské agentúry, ktoré za finančnú úhradu pomáhajú organizáciám získať vhodných pracovníkov. Tieto agentúry sa zaoberajú často rôznymi aktivitami riadenia ľudských zdrojov alebo sa priamo špecializujú len na vyhľadávanie

⁴ VETRÁKOVÁ, M. – SEKOVÁ, M. – ĎURIAN, J. Ľudské zdroje a ich riadenie, 2001, s. 60

pracovníkov. Špecializované agentúry za honorár vykonajú inzerciu, rozhovory a pred výber uchádzačov . Aj keď náklady spojené s touto službou môžu byť vysoké, praktické skúsenosti potvrdzujú, že dobré agentúr dokážu dokonale zhodnotiť uchádzačov a rozhodnúť sa pre takého, ktorý spĺňa požiadavky na dané pracovné miesto. Veľmi dôležitý je pritom správny výber poradenskej agentúry, a preto spolupráci s nimi by vždy malo predchádzať získane spoľahlivých odporúčaní ostatných používateľov.⁵

⁵ KACHANÁKOVÁ, A., Riadenie ľudských zdrojov, 2001, s. 74

3. VÝBER PRACOVNÍKOV

Úlohou výberu pracovníka je rozpoznať, ktorý z uchádzačov o zamestnanie bude pravdepodobne najlepšie vyhovovať nielen požiadavkám pracovného miesta, ale prispeje i k vytváraniu zdravých medziľudských vzťahov v pracovnej skupine i v organizácii, je schopný akceptovať hodnoty príslušnej pracovnej skupiny a organizácie a v neposlednom rade je dostatočne flexibilný a má rozvojový potenciál na to, aby sa prispôbil predpokladaným zmenám na pracovnom mieste, v pracovnej skupine i v organizácii.⁶

Výber musí brať do úvahy nielen odborné, ale i osobnostné charakteristiky uchádzača jeho potenciál a flexibilitu. V procese výberu sa posudzuje spôsobilosť uchádzača vykonávať prácu obsadzované pracovné miesto. Je nutné špecifikovať kritéria, zvážiť a preveriť validitu a spoľahlivosť týchto kritérií pre predvídanie budúceho pracovného výkonu uchádzača a nájsť a zvoliť metódy, ktoré by čo najobjektívnejšie preukázali, do akej miery uchádzač vyhovuje zvoleným kritériám.

Proces výberu pracovníkov, jeho kvalita a primeranosť použitých metód majú rozhodujúci význam akých pracovníkov bude mať organizácia k dispozícii.

Výber pracovníkov je obojstranná záležitosť: organizácie, zamestnávateľ si síce vyberá pracovníka, ale i pracovník si zároveň vyberá zamestnávateľa.⁷

3.1 Posudzovanie uchádzača ako kľúčový problém pri výbere pracovníka

- Odborná spôsobilosť – stupeň a obor vzdelania, dĺžka praxe v obore
- Na základe čoho sa bude posudzovať odborná spôsobilosť- výučný list, maturitné vysvedčenie, diplom o absolvovaní vysokej školy, doklady o

⁶ HORVÁTHOVÁ, J. – GALLO, P. Manažment, 1996, s. 73

⁷ KOUBEK, J., Riadenie ľudských zdrojů, 2005, s. 156

absolvovaní špecializovaných kurzov, pracovné zmluvy, pracovné posudky

- Stanoviť kritéria úspešnosti práce
- Stanoviť tímové, útvarové a celo organizačné kritéria žiaducich rysov osobnosti pracovníka
- Stanoviť faktory a metódy, ktoré použijeme k zisťovaniu a predvídaní charakteristík osobnosti
- Vyriešiť problém získavania objektívnych, dostatočne podrobných, vieru hodných a účelu primeraných informácií

Výberu pracovníkov musí nutne predchádzať výber kritérií hodnotenia uchádzačov a výber metód tohto hodnotenia. Kritéria hodnotenia a použité metódy musia byť primerané k obsadzovanému pracovnému miestu, povahe práce a tým aj zodpovedajúce požiadavky na pracovníka. Úspešný výber závisí na kvalite informácií o uchádzačovi, pri voľbe dokumentov požadovaných od uchádzača, od objektivity pri spracovaní referencií.

3.2 Kritéria výberu

U nás je zvykom vyberať pracovníkov podľa toho do akej miery plní požiadavky obsadzovaného miesta. V dobre riadených organizáciách vo vyspelých krajinách však toto kritérium už zďaleka nestačí. Lewis rozoznáva tri druhy kritérií výberu pracovníkov: celopodnikové kritéria, úsekové kritéria a kritéria príslušného miesta.

- Celo organizačné kritéria sa týkajú takých vlastností, ktoré organizácia považuje za cenné a dôležité. Veľa sa hovorí o prijímaní hodnoty organizačnej kultúry a prispieť k jej rozvoju.
- Úsekové kritéria sa týkajú vlastností, ktoré by mal mať pracovník pracujúci na určitom úseku.
- Kritéria pracovného miesta sú stále ešte najdôležitejšie pri výbere pracovníka, ale nie rozhodujúce. Sú obsahom špecifikácie práce, zahŕňajú požiadavky na osobné vlastnosti, vedomosti, pracovné skúsenosti, schopnosti a zručnosti. Hovorí sa, že lepšie vybrať

pracovníka pre organizáciu a pre úsek ako pre pracovné miesto. Dôraz sa kladie na medziľudské vzťahy na pracovisku.⁸

Jedným z problémov súčasnej teórie a praxe je problém validity a spoľahlivosti jednotlivých faktorov používaných pri úspešnom výkone práce a na nich založených metódach výberu pracovníkov.

3.3 Výberový poriadok

Výberový poriadok je internou normou prijatou v organizácii. Má riešiť:

- Podmienky vyhlásenia výberového konania
- Ustanovenie výberovej komisie
- Priebeh a metódy výberového konania
- Podmienky uzatvorenia a vyhlásenia výsledkov výberového konania

Výberovú komisiu menuje vrcholový manažér. Vhodné je , aby komisia mala nepárny počet členov. Členmi výberovej komisie sú odborníci z organizácie alebo externí odborníci. Priebeh a kvalitu výberového konania ovplyvňuje systém práce komisie. V praxi býva väčšinou v spoločnosti určený zástupca personálneho oddelenia, ktorý vykonáva výberové konania, a okrem neho sa na výbere podieľa nadriadený pozície, na ktorú sa zamestnanci vyberajú. Bežné sú viackolové výberové konania, pričom prvé kolo výberu vykoná personalista, druhé a ďalšie kolo nadriadený, prípadne vyšší nadriadený, prípadne v kombinácii s personalistom. Externí odborníci sa využívajú najmä pri vyhľadávaní a výbere top manažérov, špecialistov, a iných pracovných miest, ktoré sú „drahé“ a majú veľký vplyv na chod spoločnosti.⁹

⁸ LEWIS, C., Employee Selection, 1985

⁹ VETRÁKOVÁ, M. – SEKOVÁ, M. – ĎURIAN, J. Ľudské zdroje a ich riadenie, 2001, s. 67

3.4 Proces výberu pracovníkov

Pri organizovaní výberového procesu sa uplatňujú rôzne systémy. Preferuje sa stupňovitý systém výberu. Jeho podstatou je postupné vylučovanie uchádzačov o zamestnanie na základe sprísnenia uplatňovaných metód výberu.

1. stupeň - informatívny rozhovor

Výber zamestnancov predstavuje obojstranný proces, v ktorom si organizácia vyberá zo súboru uchádzačov najvhodnejších na dané pracovné miesto a uchádzači sa rozhodujú, či v prípade kladného rozhodnutia organizácie ponuku prijmú. Obe strany potrebujú dostatok základných informácií. Získať informácie o uchádzačovi a zároveň poskytnúť informácie uchádzačom o pracovnom mieste, pracovnej pozícii, o podmienkach práce, o organizácii o jej úlohách a cieľoch.

2. stupeň - podanie žiadosti o prijatie

Žiadosť o prijatie do zamestnania sa predkladá na určitom druhu formulára. Môže ísť o štandardizovaný formulár alebo vlastný, špeciálne pre potreby podniku koncipovaný formulár.

3. stupeň - sústreďenie a kontrola písomnej dokumentácie

Vyžiadaná písomná dokumentácia o uchádzačoch by sa mala sústreďiť v útvere riadenia ľudských zdrojov, kde by ju mali personalisti utriediť a podľa obsahu informácií preskúmať, či si jednotlivé dokumenty neodporujú alebo sa navzájom nevylučujú, potrebné je preskúmať úplnosť a hodnovernosť dokladov, podľa potreby vyžiadať spresnenie alebo doplnenie dokladov.

4. stupeň - odborné posúdenie pracovnej spôsobilosti

Niektoré pracovné miesta alebo pracovné pozície si vyžadujú aj špeciálne požiadavky pri hodnotení jednotlivých uchádzačoch a preto je možné rozhodnúť pre získanie ďalších informácií – vykonanie praktických skúšok vedomosti, zručnosti, prípadne zdravotného alebo psychologického vyšetrenia.

5. stupeň - analýza všetkých získaných informácií

V tejto etape sa triedia a hodnotia všetky získané informácie o uchádzačoch. Porovnávajú sa informácie s kľúčovými kritériami a prediktormi výkonu na danom pracovnom mieste. To je potom východiskom na ich triedenie a to do troch skupín: veľmi vhodní, vhodní a nevhodní. Na tejto agende sa podieľa útvár riadenia ľudských zdrojov najmä pri tvorbe konečného zoznamu pozvaných uchádzačov na výberový rozhovor. Na výberový rozhovor sa pozývajú uchádzači písomne.

6. stupeň – výberový rozhovor

Cieľom výberového rozhovoru je získať také informácie o uchádzačovi. Ktoré umožnia konečné rozhodnutie o jeho prijatí, resp. neprijatí. Rozhovor utvára možnosť aj na posúdenie osobnosti uchádzača a jeho bližšie informovanie o organizácii a pracovnom mieste, pracovnej pozícii, o ktoré má záujem.

7. stupeň – celkové vyhodnotenie a rozhodnutie o prijatí

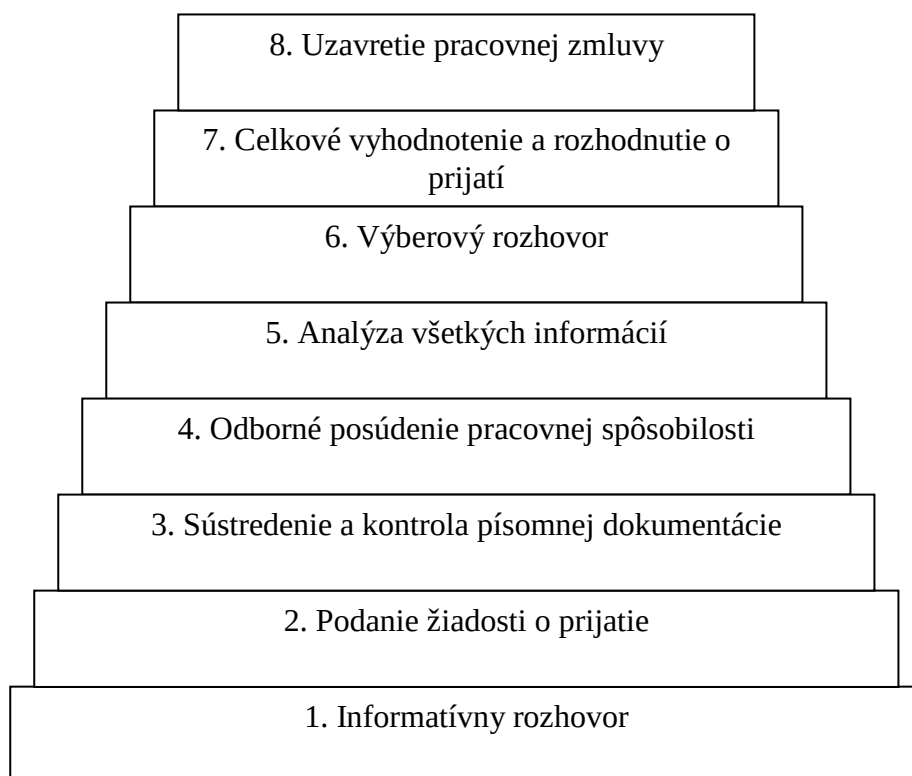
Na základe získaných informácií v priebehu výberového procesu sa vyhodnotia jednotliví uchádzači a podľa výsledkov sa zostaví ich poradie. Na jeho základe by sa malo dospieť ku konečnému rozhodnutiu o prijatí a postup pri vybavovaní vstupných formalít. Ak doterajší priebeh a použité metódy neposkytnú dostatok informácií a hodnotitelia nedospeli ku konečnému rozhodnutiu, možno výberový rozhovor zopakovať alebo použiť iné metódy výberu.

8. stupeň – uzavretie pracovnej zmluvy

Úkony súvisiace s administratívnym a organizačným prijatím a podpísaním pracovnej zmluvy zabezpečuje útvár riadenia ľudských zdrojov.¹⁰

¹⁰ KACHANÁKOVÁ, A., Riadenie ľudských zdrojov, 2001, s. 86

Tabuľka č. 2 : Stupne výberového procesu



3.5 Metódy výberu pracovníkov

Na výber vhodných pracovníkov využíva organizácia rôzne metódy výberu. Použitie určitého spôsobu skúmania uchádzačov z hľadiska predpokladov na vykonávanú prácu obyčajne závisí od opisu práce, aktuálnosti a času na obsadenie pracovného miesta, objemu finančných prostriedkov vyčlenených na výberové konanie a schopnosti výberovej komisie.

Neexistuje metóda, pomocou ktorej možno okamžite, presne a objektívne poznať uchádzača o pracovné miesto. Preto je vhodné kombinovať viac metód a snažiť sa:

- získať úplne a presné informácie o pracovnom profile uchádzača

- zistiť jeho vhodnosť na pracovné miesto a prínos pre organizáciu
- zistiť motiváciu, dôvod, prečo sa o prácu uchádza

3.5.1 Výberový rozhovor

Výberový rozhovor alebo tiež pohovor je najpoužívanější a najvhodnější metóda výberu pracovníkov, aby bol aj najlepšou metódou musí byť dobre pripravený. Výberový rozhovor má za úlohu tri ciele:

- získať dodatočné a hlbšie informácie o uchádzačovi
- poskytnúť uchádzačovi informácie o organizácii a práci v nej
- posúdiť osobnosť uchádzača

Podľa obsahu a priebehu rozoznávame tieto formy rozhovoru:

Neštruktúrovaný rozhovor, štruktúrovaný rozhovor a polo štruktúrovaný rozhovor.

Neštruktúrovaný /voľne plynúci/ rozhovor je charakteristický tým, že obsah, postup, otázky i časový rozvrh sú utvárané v priebehu rozhovoru a ciele nebývajú stanovené. Takýto rozhovor napriek možnosti priblížiť sa uchádzačovi vzhľadom na určitú situáciu a zistiť niektoré zaujímavosti, má viacero nevýhod. Je to predovšetkým subjektívne hodnotenie rôznych otázok na základe často nevhodne formulovaných, prvý dojem, ktorý uchádzač vyvolá, ovplyvňuje celú podobu rozhovoru.

Štruktúrovaný /štandardizovaný / rozhovor kde obsah, otázky i čas, ktorý je možné venovať jednotlivým otázkam sú vopred pripravené a plánované. Všetky otázky sú položené všetkým uchádzačom o pracovné miesto a majú tzv. modelovú odpoveď s príslušným bodovým ohodnotením. Štruktúrovaný pohovor je považovaný za efektívnejšiu, spoľahlivejšiu a presnejšiu metódu výberu pracovníkov. Redukuje možnosť subjektívneho prístupu k uchádzačovi a dáva rovnaké možnosti a umožňuje ich zrovnateľnosť. Musí byť podrobne dokumentovaný a dokumenty sa musia archivovať. To umožňuje čeliť prípadným sťažnostiam, ale aj skúmať efektívnosť výberu pracovníkov a zlepšovať celý proces výberu.

Polo štruktúrovaný rozhovor sa snaží spojiť výhody a eliminovať nevýhody neštruktúrovaného a štruktúrovaného rozhovoru. Je však náročný na schopnosti posudzovateľa a vyžaduje dôkladné preškolenie. Používame dve podoby formy pohovoru. V prvom prípade je časť rozhovoru štruktúrovaná časť predstavuje voľne plynúci rozhovor, pričom obidve časti na seba nadväzujú a každá má určitý čas. V druhom prípade sú stanovené ciele rozhovoru a všetky ciele do konca rozhovoru musia byť splnené.

Príprava a priebeh štruktúrovaného pohovoru:

1. Je potrebné vychádzať z analýzy pracovného miesta
2. Na základe znalosti požiadaviek pracovného miesta sa formulujú otázky pre rozhovor
3. Súčasne s formovaním otázok sa formulujú i modelové odpovede
4. Otázky a modelové odpovede by mali formulovať ľudia, ktorí dobre poznajú obsadzované pracovné miesto a povahu práce
5. Zásadne klásť rovnaké otázky všetkým uchádzačom a u všetkých dodržiavať rovnaký postup
6. Po skončení všetkých pohovorov sa zhrnú výsledky hodnotenia u každého uchádzača

Podľa množstva a štruktúry účastníkov rozoznávame tieto typy pohovorov:

Rozhovor 1+1, rozhovor panelový

Pohovor 1+1, kde pohovor s uchádzačom vedie jeden predstaviteľ organizácie

Výhody: je ľahšie sa dohovoriť na dátume, hodine a mieste pohovoru, ľahšie sa dá navodiť neformálna atmosféra, uchádzač sa cíti uvoľnenejšie.

Nevýhody: jediný posudzovateľ sa môže nechať uniesť osobnými sympatiami, neformálna atmosféra môže viesť k tomu, že otázky sa nebudú týkať práce alebo pracovného miesta, ak nemá predstaviteľ organizácie skúsenosti s výberovým rozhovorom môže to byť pre neho nepríjemná záležitosť, existuje nebezpečenstvo, že iniciatívu preberie uchádzač a posudzovateľ môže byť zmanipulovaný.

Rozhovor pred panelom

Tento typ sa používa čoraz častejšie.

Výhody: posudzovanie uchádzača je spravodlivejšie, presnejšie, mnohostrannejšie, je málo pravdepodobné, že by všetci členovia panelu mali rovnaké sympatie alebo antipatie k určitému typu ľudí, je ľahšie posudzovať povahové rysy uchádzača a všímať si detaily, rozhovor umožňuje, aby členovia panelu, ktorí práve nekomunikujú s uchádzačom, pripravili otázky, rozhovor robí na uchádzača väčší dojem, dojem vyššej odbornosti a spravodlivosti.

Nevýhody: vyvoláva u uchádzača napätie a nervozitu, je potrebné rozdeliť úlohy a pripraviť scenár pre členov panelu, aby nedošlo ku kompetenčným sporom.¹¹

Čo by sa malo a čo by sa nemalo robiť v súvislosti s pohovorom.

Malo by sa :

- venovať sa príprave dostatočný čas
- plánovať pohovor tak , aby sa mohol riadne štrukturovať
- vytvárať správnu atmosféru
- vytvárať uvoľnené a neformálne vzťahy
- povzbudzovať uchádzača k tomu aby hovoril
- dodržiavať plán, zaistiť splnenie celého programu, udržiavať plynulosť
- pohovoru
- analyzovať kariéru uchádzača, aby sa odhalili jeho silné a slabé stránky
- klásť jasné a jednoznačné otázky
- posudzovať uchádzača na základe faktických informácií
- udržiavať pod kontrolou obsah a časový rozvrh pohovoru

Nemalo by sa:

- robiť naraz viac pohovorov
- začínať pohovor nepripravený
- príliš rýchlo prejsť k otázkam idúcich do hĺbky
- dávať viacnásobné alebo navádzajúce otázky
- venovať príliš mnoho pozornosti jednotlivým silným alebo slabým

¹¹ KOUBEK, J., Riadenie lidských zdrojů, 2005, s. 168

stránkam uchádzača

- dovoliť uchádzačom , aby prechádzali mlčaním dôležité fakty
- nemali by smer dovoliť svojim predsudkom ,aby zvíťazili nad schopnosťou objektívne posudzovať¹²

3.5.2 Dotazník

Patrí k základným metódam získavania informácií o uchádzačoch o zamestnanie vo veľkých organizáciách Umožňuje za krátky čas zhromaždiť údaje od veľkého počtu uchádzačov. Kvalita používaných dotazníkov závisí od správneho výberu otázok. Otázky musia byť formulované zrozumiteľne, mali by motivovať do odpovede, ale neurčovať. Úroveň odpovedí a celková úprava pomáhajú odhaliť závažné a podstatné rysy osobnosti uchádzača.

Dotazník poskytuje vždy vhodne štruktúrované základné informácie na triedenie uchádzačov, zostavenie zoznamu uchádzačov, ktorí by mali byť pozvaní na rozhovor. Dotazníková forma výberu pracovníkov nezaručuje plnú objektivitu informácií.

3.5.3 Životopis

Životopis je obrazom života uchádzača a spolu s dotazníkom patrí k najčastejšie využívaným písomným materiálom pri hodnotení uchádzača. Musí byť konkrétny, presvedčivý a podporujúci kladné rozhodnutie o prijatí uchádzača. Správne zostavený životopis by mal poskytovať najmä tieto informácie:

- Osobné údaje
- Dosiahnuté vzdelanie
- Priebeh zamestnaní
- Špeciálne osobné kvality
- Mimopracovné aktivity a záujmy
- Referencie

¹² KOUBEK, J., Personální práce v malých a středných firmách, 2007, s. 111

3.5.4 Testy pracovnej spôsobilosti

Tvorí paletu testov najrôznejšieho zamerania a najrôznejšej validity a spoľahlivosti. Tieto testy tvoria pomocný a doplnkový nástroj výberu pracovníkov. Patria sem testy inteligencie, testy schopnosti, testy vedomostí a zručnosti, testy osobnosti.

Testy inteligencie merajú všeobecnú inteligenciu . Inteligencia sa definuje ako schopnosť abstraktného myslenia a logického uvažovania. Pri tomto výbere by sme mali mať na pamäti , že najlepší test je taký, ktorý môžeme uplatniť u skupiny uchádzačov.

Testy schopnosti meriame charakteristiky súvisiace s prácou ako napríklad numerické, verbálne , mechanické schopnosti alebo schopnosti vnímania

Testy vedomostí a zručností merajú vedomosti a zručnosti, ktoré uchádzač získal vzdelávaním alebo praxou

Testy osobnosti sa snažia posúdiť osobnosť uchádzača tak , aby bolo možné predpovedať jeho pravdepodobné správanie v určitej úlohe.¹³

¹³ ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů, 2007, s. 385

4. SPOLOČNOSŤ MECOM GROUP s.r.o.

A MECOM TRADE, spol. s r.o.

Spoločnosť **MECOM GROUP s.r.o.** vznikla v roku 2008 so zámerom vybudovať konkurencieschopnú stredoeurópsku spoločnosť zo vzájomne sa dopĺňajúcich závodov. Proces prebiehal postupným zlučovaním významných slovenských mäso spracujúcich spoločností PM Zbrojníky, Hrádok mäsokombinát a Mecom a vytvorením dcérskej spoločnosti Debreceni Csoport v Maďarsku, zlučujúcej závody Debreceni Hús, Csabahús kft., Szole – Meat kft.

MECOM GROUP s.r.o. sa tak stala jedným z najväčších a najrýchlejšie sa rozvíjajúcich mäsokombinátov so schopnosťou čeliť nepriaznivému vývoju na trhu a poskytovať svojim odberateľom a zákazníkom širokú ponuku najkvalitnejších výrobkov.

Mecom

Závod Mecom vyrástol v Humennom v roku 1995 ako súčasť Východoslovenského mäsového priemyslu. Nový závod sa okrem iného opiera o veľmi silnú historickú tradíciu spracovania mäsa a výroby mäsových produktov v meste.

PM Zbrojníky

Mäsokombinát PM Zbrojníky bol založený v roku 1993. Medzi známe a obľúbené značky mäsokombinátu patril široký sortiment salám, šunkovín a konzerv značky Fajne. Neskôr sa v rámci MECOM GROUP výroba mäsových produktov presunula do závodu v Humennom, pričom tu zostáva zachovaná produkcia mäsových konzerv. Zbrojníky sú v súčasnosti logistickým centrom pre distribúciu produktov holdingu na domáce a zahraničné trhy.

Hrádok mäsokombinát

Mäsokombinát Hrádok je súčasťou skupiny MECOM od júla 2006. Spoločnosť bola zaregistrovaná v roku 1992 a zameriava sa na výrobu trvanlivých tepelne opracovaných a tepelne neopracovaných mäsových výrobkov.

Výrobná centrála spoločnosti MECOM GROUP s.r.o. sa nachádza v meste Humenné, ktorého tradícia spracovania mäsa a výroby mäsových produktov siaha hlboko do histórie. Centrála a administratívne zastrešenie holdingu sídli v Bratislave, hlavnom meste Slovenskej republiky. Centrála spoločnosti Debreceni Csoport Húsipari Kft. je v meste Szolnok. Jej úlohou je výroba produktov vysokej kvality a vývoj nových produktov, zodpovedajúcich súčasným požiadavkám zdravého stravovania.

MECOM TRADE, spol. s r. o.

MECOM TRADE, spol. s r.o., je súčasťou skupiny MECOM už od svojho vzniku. MECOM TRADE je dcérskou spoločnosťou MECOM GROUP, a vznikol v roku 1995 ako samostatný právny subjekt.

Činnosťou spoločnosti je predaj mäsa a mäsových výrobkov v maloobchodných predajniach. V rámci uvedenej obchodnej činnosti spoločnosť obchoduje aj s inými doplnkovými potravinárskymi tovarmi. Sieť predajní je rozšírená po celom Slovensku, najmä však na východnom Slovensku (patrili sem predajne patriace mäsokombinátu v Humennom), v Nitrianskom kraji (patrili sem predajne patriace mäsokombinátu v Leviciach) a na juhu stredného Slovenska (v minulosti tieto predajne patrili k mäsokombinátu v Lučenci). Okrem týchto „starých“ predajní sa v roku 2009 a 2010 otvárali nové predajne. Predajne fungujú buď ako klasické samostatné predajne „mäso-údeniny“ alebo sa jedná o mäso kútik v prenájme u inej spoločnosti (napr. mäso kútiky v rámci Coop Jednota, siete MAKOS apod.).

V práci sa budeme venovať výberovým konaniam v rámci spoločnosti MECOM TRADE, teda v rámci siete mäso predajní.

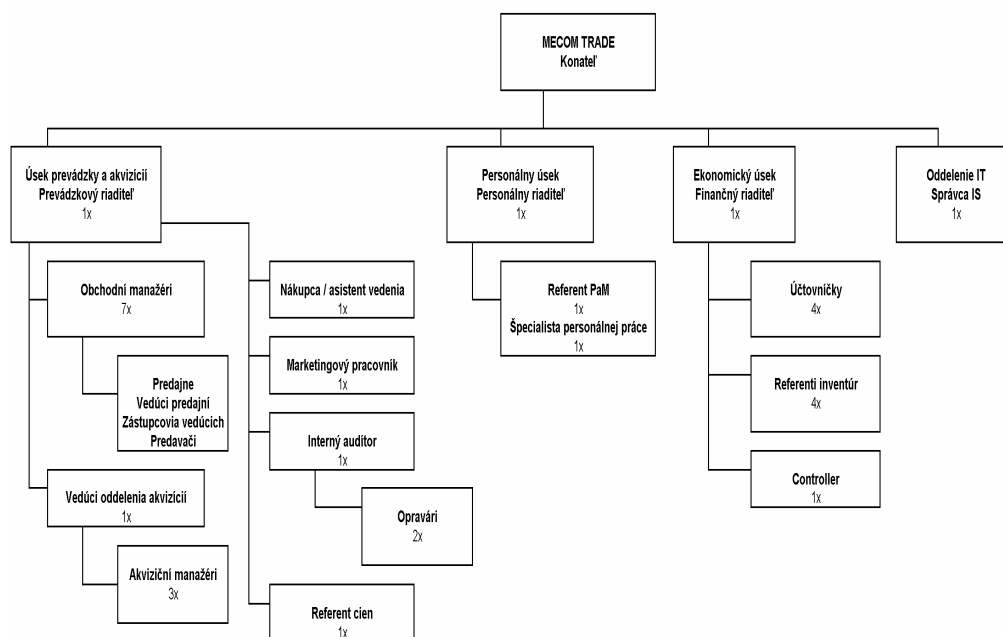
V súčasnosti má spoločnosť 72 predajní. O predajne sa stará tzv. správa spoločnosti, ktorá riadi a poskytuje podporu pri činnosti predajní. Na správe

predajní je v súčasnosti 21 zamestnancov, a na predajniach pracuje 219 pracovníkov. Od roku 2009 postupne prešiel zásadnými zmenami, ktoré si vyžadovali okrem iného vykonať mnohé výberové konania.

4.1 Organizačná štruktúra

MECOM GROUP chcel vytvoriť takú organizačnú štruktúru, aby bol sebestačný pri výkone svojich činností.

Tabuľka 3: Organizačná štruktúra spoločnosti



Všetko toto znamenalo vytvoriť pracovné miesta a potom obsadiť:

- manažment spoločnosti
- ekonomické oddelenie – doplniť controlling
- zvýšiť počet inventúrníkov
- marketing
- správcu informačných systémov

- personalistiku (špecialista personálnej práce – pracovná náplň vid'. príloha č. 1)
- pracovníkov akvizícií (pracovná náplň vid'. príloha č.2)
- preobsadiť miesta účtovníčok a mzdovej účtovníčky z Humenného do Lučenca
- personál predajní do nových aj existujúcich predajní

V prílohe č. 3 je inzerát na pracovné miesto – je možné z neho vytiahnuť základné pracovné povinnosti a tiež požiadavky na pracovníka.

4.2 Metódy výberu

Použité metódy výberu pri jednotlivých výberových konaniach:

Pozícia	Použitá metóda vyhľadania	Použitá metóda výberu	Úspešnosť vyhľadania / výberu
Akvizičný manažér	inzercia na www. profesia.sk, hľadanie cez agentúru	výberový pohovor	z 3 výberových konaní 1 úspešné (2 kandidáti sa ukázali ako nevhodní)
K neúspešnosti výberu: napriek prijatiu uchádzača sa jeden z nich neosvedčil v praxi, tj. nemal požadované výsledky. K výberu na túto pozíciu nepostačil výberový pohovor.			
Asistent – nákupca	inzercia na www. profesia.sk	výberový pohovor, zadanie krátkych úloh	úspešné, obsadzovali sme 2x, 2x úspešne
Pozícia bola obsadzovaná 2x, nakoľko prvá asistentka po 3 rokoch odišla			
Marketingový pracovník	inzercia na www. profesia.sk, hľadanie cez agentúru	výberový pohovor, zadanie krátkych úloh	z 5 výberov len 1 úspešný

Pozícia bola ťažko obsaditeľná nakoľko v Lučenci (miesto práce) štandardne nie sú umiestnení marketéri – pracovníci s takýmto požadovaným profilom v SR sedia väčšinou v Bratislave alebo v malom počte v iných veľkých (krajských) mestách, okrem toho, platovo nebola pozícia nastavená tak, aby stiahla marketéra z iného veľkého mesta. Agentúra pri výbere tiež nebola úspešná. Úspešný výber bol skôr dielom náhody – uchádzačka sa chcela vrátiť do svojho rodiska.			
Controller	inzercia na www. profesia.sk, odporúčenia od známych personalistov	výberový pohovor, zadanie krátkych úloh	z 3 výberov 1 úspešný
Po dvoch neúspešných výberoch (rozpor požiadavky vs. plat a tiež absencia podobnej profesie v Lučenci) bol vybraný absolvent, ktorého firma zaučila.			
Cenový a marketingový analytik	inzercia na www. profesia.sk	vid'. marketingový pracovník	vid'. marketingový pracovník
Mzdový účtovník / personalista	inzercia na www. profesia.sk, vlastná databáza, odporúčania od známych personalistov, výber z interných zamestnancov	výberový pohovor, odborné otázky	z 3 výberov 2 úspešné
Paradoxne jediný neúspešný výber bol výber z interných zamestnancov. Dôvodom bolo „privretie očí“ nad slabými stránkami vlastného zamestnanca, aby nebolo nutné prijímať nikoho nového „zvonka“ firmy. Interný kandidát nebol prijatý na toto nové miesto, a teda ani „testovaný“ na nové miesto.			
Nákupca	inzercia na www. profesia.sk	výberový pohovor	neúspešný – vid'. popis pod tabuľkou

Bolo potrebné predefinovať pozíciu – vid'. poznámky pod tabuľkou.			
Obchodný zástupca	inzercia na www.profesia.sk	výberový pohovor, zadanie krátkych úloh	vid'. prevádzkový manažér
Pracovník inventúr	inzercia na www.profesia.sk , výber z vlastných zamestnancov	výberový pohovor	zo 4 výberových konaní 2 neúspešné
Neúspešné výbery pri pracovníkoch inventúr – pracovníci sa neosvedčili v praxi. Pri jednom bola precenená minulé skúsenosť z holdingu, bez overenia si referencií, a tiež sa neosvedčil výber vlastného zamestnanca – zamestnanec podcenil náročnosť práce a pripadala mu príliš náročná časovo (napriek tomu, že bol o časovej náročnosti informovaný). Výberový pohovor na výber zjavne nepostačoval.			
Predavač mäsa a mäsových výrobkov	inzercia na www.profesia.sk , vývesky na predajni, sprostredkovanie cez úrad práce	výberový pohovor	38 výberových konaní, všetky miesta obsadené, ale bez sledovanie spätnej úspešnosti
Spoločnosť nesleduje, koľko z novovybraných predavačov ostáva v zamestnaní resp. je dlhodobo vhodných.			
Prevádzkový manažér	inzercia na www.profesia.sk , výber z vlastných zamestnancov	výberový pohovor, zadanie krátkych úloh	4 výberové konania, úspešné
Správca informačného systému	inzercia na www.profesia.sk , hľadanie cez agentúru	výberový pohovor	3 výberové konania, 2 úspešné, 1 pracovník sa neosvedčil

Školiteľ	inzercia na www.profesia.sk , odporúčenia od známych personalistov	výberový pohovor, prípadová štúdia na predajni, simulácia školenia	1 výber, úspešný
Špecialista personálnej práce	inzercia na www.profesia.sk , odporúčenia od známych personalistov	výberový pohovor, zadanie krátkych úloh	1 výber, úspešný
Účtovník	inzercia na www.profesia.sk	výberový pohovor	6 výberových konaní, z toho 1 neúspešné
Miesta boli obsadené, no 1 pracovníčka sa po preradení na iné miesto neosvedčila.			
Účtovný analytik	inzercia na www.profesia.sk	výberový pohovor	vid'. controller
Údržbár	inzercia na www.profesia.sk	výberový pohovor	1 výberové konanie, úspešné
Vedúci predajne	inzercia na www.profesia.sk , výber z vlastných zamestnancov, odporúčania od známych, vlastná databáza, vývesky na predajniach, hľadanie cez agentúru	výberový pohovor	29 výberových konaní, 14 výberov neúspešných
Neúspešné konania: 7 pracovníci sa neosvedčili, 6 miest sa neobsadilo a vyhľadávania sa museli opakovať.			

Prevádzkový riaditeľ	hľadanie cez agentúru - headhunting	výberový pohovor, prípadová štúdia, zadanie vypracovania menšieho projektu	2 výberové konania, 1 pracovník sa neosvedčil
-----------------------------	-------------------------------------	--	---

Poznámky:

Cenový a marketingový analytik – jedná sa v podstate o tú istú pozíciu, ako je marketingový pracovník. Keďže nebolo možné nájsť vhodného človeka, ktorý by bol orientovaný viac na analytickú prácu, ako kreatívca, musela byť pozíciu na inzerát premenovať, aby bolo jasnejšie, koho hľadáme.

Prevádzkový manažér – jedná sa v podstate o tú istú pozíciu, ako je obchodný zástupca. Názov prevádzkový manažér však viac zodpovedá skutočnej náplni práce. Daný pracovník sa stará o maloobchodné predajne firmy z hľadiska ich prevádzky, ako nadriadený jednotlivých vedúcich predajní. V iných firmách sa nazýva táto pozícia aj „inšpektor“ apod. Keď bola pozícia pomenovaná „obchodný zástupca“, hlásili sa najmä uchádzači s praxou klasických obchodných zástupcov, čiže pracovníci ktorých prvoradou úlohou je predávať v mene svojej firmy výrobky do predajní iných firiem.

Účtovný analytik – jedná sa v podstate o tú istú pozíciu, ako je controller. Nedarilo sa však dlhšiu dobu žiadneho nájsť, buď boli úplne nekvalifikovaní (neovládali účtovníctvo, excel apod.), alebo ich nebolo možné zaplatiť. Preto bola pozícia premenovaná kvôli tomu, aby sa napr. hlásili šikovné účtovníčky s dobrým vzťahom k analytike, ktoré by bolo možné zaškoliť pre výkon tejto pozície.

Nákupca – jedná sa v podstate o tú istú pozíciu, ako je asistent – nákupca. Neskôr bola premenovaná na asistent – nákupca. Jednalo sa o kumulovanú pozíciu, kde zároveň sa vyžadovali asistentské činnosti pre vedenia firmy (od

správy smerníc až po „varenie kávy“) a zároveň nákupy režijného materiálu (výberové konania dodávateľov, objednávanie atď.). Nakoľko čistých „nákupcov“ firma nevedela zaplatiť, a zároveň boli profesionálne ďalej, než aby sme míňali ich čas varením kávy, bolo zložité obsadiť pozíciu a nakoniec sme sa rozhodli prijať niekoho, kto nemal skúsenosti s nákupom, ale mal „zdravý sedliacky rozum“ a dokázal spracovať výberové konania jednoduchších komodít, ako je režijný materiál (administratívne potreby, čistiace prostriedky atď.).

Headhunting – forma hľadania zamestnancov priamym oslovením; tj. uchádzači sa nehlásia na výberové konanie, ktoré je niekde verejne vyhlásené, ale naopak – agentúra osloví zaujímavých kandidátov, ktorí sú síce zamestnaní, ale snaží sa ich zverbovať pre nového zamestnávateľa. To si vyžaduje od agentúry mať dobré kontakty (alebo ich vedieť získať) a tiež mať dobré presviedčacie schopnosti, resp. komunikovať s uchádzačom tak, aby bolo jasné, že mu vedia ponúknuť zaujímavú pracovnú ponuku – zbytočne neponúkať prácu, ktorá je pre uchádzača nezaujímavá a pod.

4.3 K použitým metódam výberu:

Pri výbere na akúkoľvek pozíciu najskôr personálne oddelenie vyselektuje vhodné životopisy. Výber vhodných životopisov vykonáva na základe požiadaviek na pracovné miesto, to je najmä prax, odborné zručnosti ako sú PC zručnosti, znalosti, ale aj miesto bydliska a pod.

Pri pozíciách „vedúci predajne“ a všetkých pozíciách správy spoločnosti vybraných uchádzačov potom pozve na prvý výberový pohovor na personálne oddelenie. Z tohto prvého „kola“ posunie personálne oddelenie niekoľkých predvybraných kandidátov na druhé kolo pohovoru k nadriadenému danej pozície. Po druhom kole sa personálne oddelenie a nadriadený pozície zväčša dohodnú na vybranom kandidátovi.

Pri pozíciách „predavač“ si vykonáva pohovor len obchodný manažér s vedúcim predajne.

Zadanie krátkych úloh: v prvom alebo druhom kole pohovoru môže kandidát dostať rôzne krátke úlohy, resp. prípadové štúdie apod. na zistenie jeho znalostí, spôsobu uvažovania, alebo zistenie skúseností.

Príklad takýchto úloh :

Pri práci prevádzkového manažéra máte na starosti 14 predajní.

V piatok na obed vzniknú naraz tieto problémy:

- Vedúca jednej z predajní Vám telefonuje, že dáva výpoveď, a to tak, že už v pondelok nepríde do práce, nech sa deje čo sa deje.
- Účtovníčka Vám hlási, že na inej predajni neboli odovzdané predvčerom tržby.
- Mzdový účtovník od Vás pýta do 14.00 vyhodnotenie prémie na Vaše predajne, ktoré potrebuje k zúčtovaniu mzdy.
- Do 12.00 ste mali predložiť plnenie dôležitej úlohy z porady prevádzky, ktoré Vám zaberie cca 2 hodiny práce, bol to už druhý náhradný termín a nestihli ste to.
- V jednom z Vašich mäso kútikov vo veľkom supermarkete Coop Jednota už nemajú dosť krkovičky, nakoľko im prišlo ráno iba 60% objednaného množstva, dozvedeli ste sa to až teraz.

V akej postupnosti a kedy budete problémy riešiť, a prečo?

Z tabuľky vidno, že jednotlivé výbery sú úspešnejšie v prípade, že sa použije viac vyhľadávacích / výberových metód. Výberové metódy založené na určitom „preskúšaní“ kandidáta, tj. testy, zadanie úloh resp. projektov podporujú úspešnosť výberu.

Na druhej strane, zadávanie úloh alebo projektov, predlžuje čas výberu a nie je vhodné úlohy príliš komplikovať a časovo naťahovať v prípade, že opakujeme výber často (pri pozíciách, kde je veľká fluktuácia) resp. máme veľmi málo kandidátov na výber a neobsadenie miesta by nás prevádzkovo ohrozilo.

4.4 Hlavné dôvody neúspešnosti vyhľadávania / výberu:

- neskoršie neosvedčenie kandidáta v praxi – počas výberu sa dostatočne nepreveril kandidát – formou testov, lepšie riadeného pohovoru (napr. behaviorálny pohovor) assessmentu, referencií a pod.
- nesúlady medzi požiadavkami na zamestnanca resp. podmienkami, ktoré chceme poskytnúť zamestnancovi a možnosťami trhu práce, tj. existenciou primeraných kandidátov

4.5 Smernica o odporúčení zamestnanca

Úprava odmeňovania zamestnancov za odporúčenie kandidátov pre MECOM TRADE, spol. s r. o.

ÚČEL: Stanovenie postupu pre odmeňovanie zamestnancov za odporúčenie kvalifikovaného kandidáta pre MECOM TRADE. Kandidátom sa rozumie buď zamestnanec, alebo živnostník vykonávajúci určenú činnosť exkluzívne pre MECOM TRADE.

POSTUP:

1. Odporúčenie

Pojmom odporúčený kandidát definujeme jednotlivca, ktorého zamestnanec odporučí Mecom Trade-u ako kvalifikovaného zamestnanca vhodného pre zverejnenú pozíciu alebo ako personálnu rezervu do databázy záujemcov o zamestnanie v Mecom Trade. Kandidáta môže odporučiť nielen zamestnanec, ale aj živnostník, ktorý pracuje exkluzívne pre Mecom Trade. Pre účely tohto interného predpisu nazývame túto osobu zamestnancom.

Kontaktná osoba bude prijímať od zamestnancov odporúčania, životopisy, sprostredkovanie, kontakty a informácie o osobách, ktoré zamestnanci

považujú za vhodných kandidátov pre Mecom Trade na voľné alebo nové pracovné miesta alebo bez požiadavky na konkrétne miesto.

Zamestnanci musia predložiť formulár odporúčenia kandidáta „Odporúčenie zamestnanca“ priamo kontaktnej osobe, vid' príloha č. 4 a to pred akýmkoľvek iným kontaktom medzi spoločnosťou a odporučeným kandidátom. Kontaktná osoba potom potvrdí dostatočnosť informácií a informuje o tom odporúčajúceho zamestnanca predtým, ako je odporučený kandidát oslovený a pozvaný na prvý pohovor.

Odporúčenie kandidáta na zamestnanie predloží zamestnanec výhradne e-mailom na adresu uvedenú na formulári v prílohe. Kandidát sa považuje za odporučeného pri zadaní takých informácií, na základe ktorých sa dá spoľahlivo identifikovať, ideálne je, ak poskytnutá informácia obsahuje meno, adresu, kontakt, vzdelanie a pracovné skúsenosti.

Zodpovednosť za posúdenie odporúčenia a výber zamestnancov má personálne oddelenie spoločnosti, neúspešnosť odporúčania nemá vplyv na hodnotenie zamestnanca. Zamestnanec nemusí odporúčaného priamo predstaviť, stačí doručenie kontaktu, zdroj nemusí byť na požiadanie odporúčanému kandidátovi zverejnený.

Odporúčenie kandidáta bude platné po dobu jedného roka od dátumu prijatia odporúčenia. Sprostredkovania mimo tento časový rámec nebudú odmenené okrem výnimočných prípadov na základe posúdenia osoby zodpovednej za vyhodnocovanie a schválenia manažmentu.

V prípade, že ten istý kandidát by bol zhodou okolností odporučený firme z iných zdrojov, je povinnosťou kontaktnej osoby o tom informovať zamestnanca do 14 dní odo dňa prijatia odporúčenia. Zamestnanec nemá nárok na odmenu, ak iný zdroj odporučil kandidáta skôr alebo ak je odporúčaný kandidát už v evidencii z iného prameňa (reakcia na inzerát, životopis z internetu ap.)

2. Úspešnosť odporúčenia kandidáta

Kandidát sa považuje za úspešne odporúčeného a odmena môže byť vyplatená vtedy, keď Mecom Trade uzavrel s kandidátom pracovnú alebo obchodnú zmluvu na základe prijatého odporúčenia v zmysle tohto pokynu.

3. Odmena a spôsob vyplatenia

- I. Ak zamestnanec odporučí kandidáta pre firmu a odporúčenie je úspešné, je mu vyplatená odmena takto:
 - a. v prípade, že Mecom Trade uzavrel s odporúčeným kandidátom pracovnú zmluvu – priznanie po 6 mesiacoch funkčného trvania pracovného pomeru kandidáta; priznanie zálohy na odmenu je možné po 3 mesiacoch trvania pracovného pomeru kandidáta,
 - b. v prípade, že Mecom Trade uzavrel s odporúčeným kandidátom obchodnú zmluvu – priznanie po 6 mesiacoch funkčnej spolupráce kandidáta s Mecom Trade

Tabuľka č.4: Výška odmeny

Pozícia odporúčeného zamestnanca	Odmena EUR
Živnostník pre súčasnú alebo novú predajňu	xxx
Vedúci predajne - zamestnanec	xxx
Akvizičný manažér, obchodný zástupca	xxx
Iní odborní pracovníci podľa zadefinovania manažmentu	až do výšky xxx

Výška odmeny za iných odborných pracovníkov závisí od dôležitosti pozície, obtiažnosti obsadenia pozície s ohľadom na kvalifikáciu, región miesta práce apod.

K uvedenej výške môže byť priznaný bonus závislý od úrovne obsadenej pozície, obtiažnosti obsadzovania, prínosu odporúčania pre firmu.

- II. Vyhodnotenie pre vyplatenie odmien vykonáva kontaktná osoba, vyplatenie odmien schvaľuje generálny riaditeľ, v prípade predajní prevádzkový riaditeľ.
- III. Odmeny budú vyplatené v najbližšom výplatnom termíne po priznaní odmeny.
- IV. Odmena nemôže byť priznaná nadriadenému pozícii kandidáta, zamestnancom priamo zodpovedným za obsadzovanie pozícií – personalistom, a nemôže byť priznaná členom vedenia a štatutárneho orgánu Mecom Trade.

Tento postup je vo firme zavedený od roku 2009, kedy spoločnosť hľadala veľa nových vedúcich do predajní a tiež vytvárali celú „správu“ spoločnosti od základu – prakticky sa môže použiť (a aj sa využila) pri každej pozícii, nové voľné pozície totiž firma zverejňuje na internete aj firemnom intranete.

Koľkokrát sa smernica o odporúčení zamestnanca s úspechom využila (teda kedy bola vyplatená odmena):

Tabuľka č. 5: Odmeny na pozíciách v rokoch

Pozícia	Pracovník odporučený v roku
Účtovník	2009
Vedúci predajne Tisovec	2010
Vedúci predajne Zborov	2009
Vedúci predajne Levice	2009
Vedúci predajne Poltár	2009
Vedúci predajne Žiar nad Hronom	2010
Vedúci predajne Lučenec	2010
Vedúci predajne Dobšiná	2010

Od roku 2011 sa smernica nevyužíva, resp. pokiaľ aj bol odporučený zamestnanec, neprišlo k vyplateniu odmeny, nakoľko odporučený zamestnanec

odišiel pred skončením potrebnej doby v zmysle smernice. Tiež však ubudol počet odporučených zamestnancov.

Agentúra – niekedy sa hodí, keď treba výber utajiť, resp. ak už si nevieme rady a je šanca, že táto cieľová skupina uchádzačov reaguje na inzerciu agentúry.

Poučenia – použiť do odporúčaní:

- potrebné poriadne zadefinovať názov pozície, náplň práce, a iné náležitosti; poriadna definícia týchto pojmov pomôže predísť neúspešnému výberu, alebo tomu, aby sa hlásilo málo vhodných uchádzačov;
- ak je možné, uviesť platovú úroveň do inzerátu; vyhneme sa tak prehnaným očakávaniam, resp. tomu, že sa síce prihlási veľa dobrých uchádzačov, ale až na pohovoroch zistíme, že ich nemáme šancu zaplatiť; potom na takýchto stretnutiach zbytočne stráca čas firma aj uchádzači
- „oživiť“ smernicu o odporúčení zamestnancov; s ohľadom na veľkú fluktuáciu na predajniach by mohla motivovať zamestnancov na väčšiu pomoc pri hľadaní nového personálu; taktiež pri ťažko obsaditeľných pozíciách na správe spoločnosti (napr. marketingový pracovník) môže byť odporúčenie zamestnanca veľmi užitočné. Oživenie smernice je možné urobiť jej spropagovaním emailom, na intranete, osobne pri poradách. Tiež je možné pri každom inzeráte uverejnenom na intranete spoločnosti uverejniť „poznámku“ o tom, že je možné zamestnanca odporučiť na určitej emailovej adrese apod.
- využiť aj iné portály alebo médiá na inzerciu pracovných pozícií – napr. www.kariera.sk, kde uverejňujú ponuky práce aj úrady práce; z tohto dôvodu si uchádzači o prácu, ktorí sú v kontakte s úradom práce, často pozrú stránku www.kariera.sk častejšie ako stránku www.profesia.sk ; taktiež je potrebné zvážiť možnosť inzerovať robotnícke pozície v papierových médiách, najmä v tých, ktoré sú zadarmo distribuované do schránok domácností; uchádzači o prácu robotníckych profesií často nemajú prístup k internetu, alebo s ním nepracujú;
- pri využívaní jednotlivých zdrojov vyhľadávania uchádzačov odporúčam vyhodnocovať si úspešnosť jednotlivých vyhľadávaní, aby v budúcnosti

bolo možné presnejšie určiť, ktorý zdroj je najvhodnejší; v súčasnosti taká evidencia v spoločnosti neexistuje

- využívať pri výbere zamestnanca aj zisťovanie referencií – tzn. získavať pracovné hodnotenia, posudky, alebo informácie o zamestnancovi z bývalých zamestnaní; referencie najlepšie slúžia na overenie doterajších výsledkov a fungovania zamestnanca a môžu pomôcť vyhnúť sa neskoršiemu sklamaniu z výberu zamestnanca
- pri výbere na riadiace pozície alebo pozície špecialistov – využiť assessment centrum; assessment centrum je síce cenovo náročný proces, zväčša si ho firmy objednávajú u špecializovaných poradenských firiem, no pokiaľ si firma vyberie zlého kandidáta na dôležitú pozíciu, v konečnom dôsledku je vybratie nevhodného kandidáta drahšie ako náklady na výberové konanie ako je assessment centrum;

Assessment centrum je veľmi účinnou metódou výberu pracovníkov na manažérske, obchodné a často obsadzované pozície. Jeho výsledky podávajú pomerne presnú predpoveď budúceho pracovného výkonu kandidáta. Ak spoločnosť využíva pre hodnotenie vopred vybraných kandidátov metódu assessment centra, tak počítajte s tým, že výkon, ktorý v jeho priebehu podáte, bude mať pre Vaše prijatie zásadný význam.

Program assessment centra je zvyčajne založený na sérii simulácií typických pracovných činností, pri ktorých sa testuje spôsobilosť kandidáta. Assessment centrum umožňuje porovnávať výkony a chovanie vybraných kandidátov, ktorí na jednom mieste a súčasne, plnia rovnaké úlohy. Assessment centrum zahŕňa ako skupinové, tak i individuálne úlohy. Úlohy sú navrhnuté na základe žiaduceho profilu výkonových, osobnostných, sociálnych a manažérskych kvalít potrebných pre výkon pozície. Pri každom kandidátovi sa hodnotia spôsobilosti, ktoré vychádzajú z pracovného profilu danej pozície (napr. organizačné schopnosti, schopnosť plánovania, schopnosť úsudku a rozhodovania, adekvátnosť rozhodnutí, tvorivosť, odolnosť voči stresu, verbálne a komunikačné schopnosti, schopnosť argumentovať, vystupovanie vo vzťahu k partnerom a schopnosť viesť). Obvyklou súčasťou

assessment centra je i psychometrické, prípadne výkonnostne testovanie kandidátov.

Assessment centrum kladie na kandidátov oveľa väčšie nároky než bežný prijímací pohovor. Predovšetkým počítajte s tým, že je ďaleko dlhšie – trvá obvykle od niekoľkých hodín až po dva dni v závislosti na pozícii, o ktorú sa uchádzate. Ak sa uchádzate o miesto na manažérsku alebo inou pre firmu kľúčovú pozíciu, obvykle najprv absolvujete jeden až dva prijímacie pohovory. Až keď uspejete, ste pozvaní do assessment centra. Ak sa uchádzate o základnú obchodnú či podobnú pozíciu, môže sa stať, že assessment centrum bude Vaším prvým osobným kontaktom s potenciálnym zamestnávateľom. Buďte pripravení na to, že assessment centrum je zámerne koncipované tak, aby kandidáti boli vystavení značnému stresu, ako je napríklad nedostatok času, vytvorenie pocitu psychickej nestability alebo zadanie zdanlivo neriešiteľných úloh. Výkony a chovanie účastníkov assessment centra sú dôkladne sledované a vyhodnocované tímom odborníkov z oblasti ľudských zdrojov, psychológov i budúcich nadriadených.

I v prípadoch, keď sa domnievate, že na assessment centru neuspejete, sa účasti na ňom nevyhýbajte. Každá Vaša účasť je pre Vás veľmi dôležitou osobnou skúsenosťou nielen z hľadiska chovania na assessment centre samotnom, ale i z hľadiska poznania samého seba a svojich schopností.

4.6 Vyhľadávanie a výber zamestnancov

Správny človek na správnom mieste - no hej, ale ako na to?

Poznáte ten pocit? Sedíte pred kopou životopisov, šéf na vás tlačí, že treba obsadiť hneď niekoľko miest naraz a vy sa snažíte zapojiť všetky svoje schopnosti a z toho množstva údajov vyanalyzovať perspektívnych adeptov na rozhovor. A to nie je ešte všetko. Potom, na základe hodinového rozhovoru, musíte so šéfom vybrať toho pravého, ktorý vám nezlyhá, ktorý bude podávať dobré výkony a bude mať vlastnosti a schopnosti vhodné práve na vaše miesto.

Snažíte sa preto využiť všetky prístupné a dostupné možnosti, metódy a techniky, aby bol váš výber najsprávnejší.

V personálnej práci možno využiť hneď niekoľko podporných metód, ktoré nám pomôžu získať lepší obraz o jednotlivých kandidátoch. – napr.

- **odborné testovanie** - čiže preskúmanie odborných vedomostí uchádzača
- **psychologické testy** – získanie informácií o uchádzačových vlastnostiach, schopnostiach a tendenciách správania sa, ktoré získavame na základe testov a osobných dotazníkov
- **osobné pohovory/interview** rôzneho zamerania
- **assessment centrum** – čiže vytvorenie modelovej situácie, v ktorej musia uchádzači preukázať zručnosti a schopnosti potrebné pre výkon požadovanej profesie.

Každý z týchto spôsobov má svoje výhody a nevýhody. V osobnom pohovore vidíme uchádzača naživo; počujeme, čo a ako hovorí; vidíme jeho reakcie - ale uchádzač sa môže pretvarovať a štylizovať, alebo je taký uzatvorený, že sa nám nepodarí odhaliť jeho pravú podstatu. Okrem toho si takýto priamy odhad kandidáta vyžaduje od nás vysokú zručnosť v „čítaní“ ľudí.

Odborné testy nám povedia o jeho odbornej rozhl'adenosti, ale nič viac sa o ňom nedozvieme, psychologické testy nám pomôžu odhaliť osobnosť uchádzača, ale nevedia presne predpovedať, či sú to práve požadované vlastnosti pre danú prácu.

Assessment nám ukáže niektoré zručnosti, ale neodhalí nám ostatné vlastnosti uchádzača. A čo je horšie, aj keď skombinujeme všetky spomínané metódy dohromady a dostaneme skutočne podrobný obraz o uchádzačovi, ešte tu zostáva hlavná - a nezodpovedaná - otázka: nakoľko sa hodí na dané pracovné miesto?

Obsadzujeme pracovné miesto

Každé pracovné miesto na človeka kladie odlišné nároky. Nieкто, kto sa uplatní ako obchodník, by možno zle dopadol na účtovníckom pracovnom mieste. Upratovačka zas potrebuje iné zručnosti ako hovorca. Ak chceme zabezpečiť, že na správnom mieste bude správny človek, musíme začať „od Adama“ - teda od pracovného miesta. Máte popis pracovného miesta? čo sa v ňom nachádza? Ako tie popisy poznáme, mnohé z nich obsahujú činnosti, ktoré človek na danom mieste vykonáva. Ale čo tam stojí o výsledkoch, ktoré dosahuje? Máte napísané „vedie pracovný tím“ alebo „dosahuje stanovené ciele prostredníctvom motivácie a rozvoja členov tímu“? Aký je v tom rozdiel? Maličký - ale rozhodujúci: pracovná pozícia je v podniku na to, aby niečo dosahovala. Dosahuje sa tým, že človeku dáte ciele a meriate ho podľa nich. Vtedy je jeho plat stopercentne dobrou investíciou podniku. Keď človeka meriate podľa toho, čo robí, ešte nič to nehovorí o tom, či danou robotou aj dosahuje skutočné výsledky... Okrem toho, keď kandidáta informujete o tom, aké činnosti sa od neho očakávajú, vlastne mu tým signalizujete, že dôležité je, ako trávi pracovný čas. A teraz si vezmite situáciu, keď mu hovoríte o tom, aké výsledky daná pozícia má dosahovať... Aký signál vysielate? V mnohých popisoch pracovného miesta sa nájdu aj osobnostné atribúty: kandidát má byť „podnikavý“, „samostatný“, „komunikatívny“... Vezmime si len to posledné. čo znamená komunikatívnosť? Ako vyzerá komunikatívnosť opravára počítačov? A manažéra? A obchodníka? Mne, introvertovi, sa môže zdať komunikatívny každý človek, ktorý vie poskladať bez problémov dve - tri vety. Extrovertovi by musel narozprávať celé zväzky, aby pôsobil komunikatívne!

Podľa čoho hľadať?

Predchádzajúce postrehy ukazujú, aké dôležité je premyslieť si, či ideme hľadať vhodného kandidáta podľa úkonov, ktoré má na danom mieste vykonávať, alebo podľa kompetencií, ktoré sú potrebné, aby na danom mieste dosiahol úspech. V našej firme sme v poradenstve pri výberoch začali používať postup, ktorý kombinuje viaceré metódy. Pozostáva z troch častí:

- zo zostavenia kompetenčného modelu – čiže z určenia optimálneho rozptylu schopností a vlastností, ktoré sú potrebné pre danú profesiu
- z otestovania psychologickým testom a porovnania profilu s určeným kompetenčným modelom
- z overovacieho osobného pohovoru s uchádzačom

Tieto metódy výberu sú vhodné, ak máme úzku skupinku kandidátov a chceme z nich vybrať, alebo máme jediného kandidáta a chceme si overiť, že je určite ten pravý.

Kompetenčný model

Prv, než sa pozrieme na kompetenčný model, položme si otázku: čo je to kompetencia? Kompetencia pre HR manažérov sa odlišuje od toho, čo ako kompetenciu označujú stratégovia (pozri bočný rámček čo vám prinesú kompetenčné modely?) V oblasti HR hovoríme o individuálnych kompetenciách, čiže predpokladoch, ktoré sa úzko spájajú s osobou jednotlivca. Individuálna kompetencia (na rozdiel od organizačnej kompetencie) je podľa Paula C. Greena „písomný popis merateľných pracovných návykov a osobných zručností potrebných na dosiahnutie daného pracovného cieľa“. Písomný preto, lebo rôzni ľudia, ktorí budú s definíciou kompetencie pracovať, by ju mali interpretovať čo najpodobnejším spôsobom. Merateľná musí byť preto, lebo podľa nej chceme jednak hodnotiť výkon pracovníka, jednak ju chceme porovnávať s inými pracovníkmi a prípadne sa ju chceme pokúsiť preniesť na iných pracovníkov. Aby sme kompetencie vedeli dobre popísať, mali by sme používať behaviorálny jazyk - pragmaticky popisovať aktivity a správania, ktoré sa v rámci danej kompetencie prejavujú. Individuálne kompetencie potom vieme zlúčiť do kompetenčného modelu pracovného miesta, v ktorom je popísané, aké osobnostné charakteristiky, pracovné návyky, vedomosti a zručnosti sú potrebné pre vynikajúci výkon na danom pracovnom mieste.

Prečo potrebujeme kompetenčný model pracovného miesta? Pretože:

- nás núti veľmi presne sa zamýšľať nad tým, ktoré konkrétne správania zodpovedajú za úspešnosť na danom mieste
- nám umožňuje rozhodovať o kandidátoch len na základe kompetencií, ktoré budú zárukou vysokého výkonu na danom mieste
- nám umožňuje definovať výkonnostný štandard danej pozície pre neskoršie hodnotenie a odmeňovanie
- nám dáva nástroj pre neskoršie rozhodovanie o vzdelávaní a kariérovom raste daného človeka
- pomocou neho dokážeme kopírovať časť kompetencií (okrem osobnostných) na iných, menej výkonných členov tímu (tzv. interný modeling)
- silne prepája rozvojové aktivity s konkrétnym výkonnostným prínosom pre podnik

Ako zostavíme kompetenčný profil?

Sú dva spôsoby - pomalý a dôkladný a rýchly a menej dôkladný. Oba majú svoje výhody a nevýhody.

Pomalý a dôkladný spôsob predpokladá, že si zostavíme kompetenčný model daného pracovného miesta z katalógu podnikových kompetencií, ktorý sme si vopred vytvorili. To si vyžaduje od HR štábu urobiť analýzu prác, vyextrahovať kľúčové kompetencie, zadefinovať ich, overiť ich v praxi a pre každú kompetenciu urobiť popis správania, v ktorých sa prejavuje. Je to zdĺhavá a náročná práca, ale v konečnom dôsledku sa vypláca.

Druhý spôsob sa zakladá na vytvorení kompetenčného profilu (medzistupeň ku kompetenčnému modelu). Je rýchly, takmer okamžitý. Je však menej podnikovo špecifický a opiera sa o psychologické výskumy - prirodzene, validované - o tzv. Job Match. Job Match skúmaním rôznych povolání vybral kľúčové kompetencie úspešnosti a zoradil ich do troch skupín, ktoré popisujú:

- talent / predpoklady na daný typ práce (napr. verbálne zručnosti, typ myslenia a pod.)
- motivačné faktory a vnútorný záujem o daný typ práce (tzv. profesná orientácia)
- charakteristiky potrebné pre daný typ práce (napr. asertivity, rozhodnosť ale aj ovládateľnosť)

Jednotlivé skupiny majú rôznu váhu a umožňujú zadefinovať presný rozsah jednotlivých charakteristík tak, aby čo najpresnejšie odrážali realitu daného podniku a danej pracovnej pozície. Hárok Job Match sa dá navyše doplniť o veľmi špecifické behaviorálne prejavy a použiť ako východisko pri zostavovaní podnikových kompetenčných modelov.

Zostavovanie kompetenčného profilu pracovnej pozície môže prebehnúť tromi spôsobmi:

Pri prvom dáme otestovať 2-3 vysokovýkonných pracovníkov našej firmy na danej pracovnej pozícii, ktorí reprezentujú ideálne vlastnosti uchádzača. Rizikom však je, že úspešnosť týchto ľudí môžu ovplyvňovať aj iné prvky, ktoré dotazník nezisťuje. Preto sa odporúča k definícii kompetenčného profilu danej pozície prizvať externého konzultanta, ktorý na základe skúseností a riešení z iných podnikov dokáže odhadnúť, nakoľko presný je vytvorený kompetenčný profil.

Druhým spôsobom je vyplnenie dotazníka priamym nadriadeným, odbornými konzultantmi a kompetentnými pracovníkmi. Dotazník zisťuje nepriamo očakávané rozpätie uchádzača. Tu je riziko, že nadriadení a kompetentní pracovníci majú posunuté očakávania a tak sa nepodariť získať naozaj reálny obraz potrebných vlastností a schopností pre dané pracovné miesto, resp. že nedokážu vlastnosti previesť na konkrétne želateľné prejavy na danej pozícii a tak sa pripravujú i potvrdzujúce informácie z osobného rozhovoru.

Tretí spôsob spočíva v súčinnosti medzi nadriadeným a externým konzultantom. Konzultanti v rozhovore s nadriadeným stanovujú optimálny model potrebných vlastností a schopností, prípadne korigujú nereálne alebo hodnotovo posunuté očakávania nadriadeného a pomôžu ich pretlmočiť do konkrétnych behaviorálnych prejavov, ktoré sa dajú testovať v osobnom rozhovore.

Porovnávanie s kompetenčným profilom

Keď hľadáme uchádzača, zamýšľame sa obvykle nad tým, aké žiadateľné vlastnosti by mal mať. Málokedy však rozmýšľame o tom, nakoľko by ich mal mať vyvinuté (to nám práve riešia kompetenčné modely) a čo sa stane, ak z niektorej vlastnosti bude mať priveľa alebo primálo. Metóda kompetenčného profilu, ak ju použijeme, nám pomôže stanoviť toto rozpätie. Výhodou metódy, ktorú používa naša firma, je, že dokáže výsledky osobnostných testov kandidátov zaniest' priamo do kompetenčného profilu. Až teraz sa vytvára spomínaný Job Match, teda miera, do akej daný kandidát vyhovuje nami stanovenému ideálnemu profilu. Jeho hodnoty sa vnesú do matice. Ak vypadnú zo zadefinovaného rozpätia, je to pre nás dobrá príležitosť osobnými otázkami si testovať, prečo to tak je a aký dopad to má na jeho predpokladanú výkonnosť na danom pracovnom mieste.

Testujeme kandidátov

Či už ku kompetenčnému modelu, kompetenčnému profilu alebo len k popisu pracovného miesta - ale v ďalšom kroku urobíme vždy len jedno a to isté: otestujeme si kandidáta. To, ako budeme pri testovaní postupovať, závisí len od nás. Môžeme nášho podnikového alebo zmluvného psychológa poveriť zostavením batérie testov, teda výberom testov, ktoré na daných uchádzačov použije. Od jeho odbornosti a skúseností potom závisí, ako vhodne bola testovacia batéria zostavená a nakoľko vystihne požadované vlastnosti a schopnosti. Alebo môžeme použiť niektorý z počítačovo podporovaných osobnostných testov: DISC (pozri článok „Výkonnosť závisí od pracovného štýlu“ v tomto čísle Manažéra), Thomasov test, Keirseya test alebo produkt,

ktorý používame my - The Profile od americkej firmy Profiles International, pre ktorú fungujeme ako certifikovaný obchodný partner na Slovensku. Test The Profile má tú výhodu, že nám umožňuje prepájať testovanie s kompetenčným profilom pracovného miesta a produkuje pre každého kandidáta tzv. Job Match, teda prehľad o tom, nakoľko kandidát zapadá do nášho kompetenčného profilu. Navyše zatiaľ čo bežné testovanie trvá okolo 4 hodín, vyplnenie The Profile trvá len niečo vyše hodiny. Keď sme v našej firme tento produkt testovali (než sme sa rozhodli ho poskytovať v rámci personálneho servisu), prekvapila nás vysoká presnosť zistení testu v porovnaní s osobnými rozhovormi a pozorovaním v assessment centre - asi 98% krytie. Táto mimoriadne vysoká dôveryhodnosť výsledkov sa dosahuje tým, že sa testy overujú výlučne na pracujúcej populácii v mnohých krajinách sveta. Testom zistíme 3 základné oblasti, dôležité pre pracovný úspech – štýl myslenia, profesijnú orientáciu a osobnostný profil. Dotazník má v sebe obsiahnuté aj skóre skreslenia, čiže dáva konzultantovi informáciu, do akej miery sa uchádzač štylizoval alebo odpovedal úprimne.

Pozor: jeden test by sme nikdy nemali používať na výber najvhodnejšieho uchádzača - MBTI. Tento test bol vyvinutý na celkom iné účely ako je výber kandidátov a jeho použitie pri obsadzovaní miesta môže poskytnúť nanajvýš ak podpornú informáciu, ale výsledky podliehajú vysokému skresleniu (validita 0,52 oproti 0,87 pre The Profile; oba údaje sú orientačné).

Osobný pohovor

Ak máme základné porovnanie profilov s kompetenčným modelom, získaný obraz až teraz dopĺňame o informácie z osobného rozhovoru. Ten je nevyhnutnou súčasťou komplexného obrazu o uchádzačovi. Zatiaľ čo bežné osobné pohovory sú neriadené, čiže pýtame sa uchádzača viac intuitívne ako zámerne, rozhovor robený na základe informácií kompetenčného profilu a vhodných testov nám umožňuje presne preskúmať oblasti, v ktorých sa uchádzač od kompetenčného modelu odlišuje. Používame na to techniku behaviorálneho pohovoru. Cielene sa pýtame na tie oblasti, v ktorých sa

kandidát odlišuje od kompetenčného profilu, a snažíme sa určiť, nakoľko je tento nesúlاد dôvodom k opatrnosti. Počas behaviorálneho interview sa navyše veľmi pekne vedia vykresliť základné presvedčenia kandidáta a tie dokážeme porovnať s víziou a hodnotami našej firmy. To nám ukáže, nakoľko je kandidát naša „krvná skupina“ a teda aj to, aký úspech bude mať pravdepodobne v našom podniku.

Behaviorálne interview

Ako také nie je u nás veľmi zabehané. Spočíva v tom, že sa prísne držíme konkrétnych pracovných prejavov kandidáta (zakaždým si necháme porozprávať príbeh z minulosti) a nedbáme o veci, pri ktorých sa môže kandidát štylizovať. Nie je ťažké naučiť sa tvoriť behaviorálne otázky - skutočnú silu však dostávajú až v spojení s kompetenčným modelom pracovného miesta.

ZÁVER

Bakalárska práca „Nábor a výber zamestnancov“ sa zaoberá skutočným náborom a výberom zamestnancov v spoločnosti MECOM GROUP s.r.o. a MECOM TRADE s.r.o.

V teoretickej časti bakalárskej práce boli zhrnuté najdôležitejšie teoretické poznatky z riadenia ľudských zdrojov. Nábor a výber pracovníkov boli zadefinované a predstavené viaceré metódy náboru a výberu pracovníkov. Podrobnejšia rozobraná metóda náboru hlavne inzercia v médiach a odborných periodikách.. V kapitole „Výber pracovníkov“ boli prezentovaná príprava členov výberových komisií, výberového poriadku, používanie vhodných metód pri výbere pracovníkov.

Praktická časť skúmala použitie metódy vyhľadávania, použité metódy výberu a tiež úspešnosť vyhľadávania výberu na jednotlivé pracovné pozície. Pri zbežnom pohľade na všetky činnosti, ktoré obnáša „poriadne“ výberové konanie, sa zdá, že uvedený postup je veľmi zložitý. Kombináciu výberových metód a rozsahu výberu je však potrebné prispôbiť dôležitosti pracovného miesta – zväžme, nakoľko bude firmu „bolieť“ zlý výber zamestnanca v porovnaní s námahou, časom a peniazmi vynaloženými na výber zamestnanca. Tiež, pokiaľ si výberové metódy zopakujeme niekoľkokrát, už nebudú pre nás také zložité a časovo namáhavé. Cvičenie robí majstra. A pokiaľ chce personalista robiť svoju prácu dobre k dobru spoločnosti, je potrebné, aby mal zvládnuté procesy výberu, ako jednej zo svojich hlavných činností, na vynikajúcej úrovni.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007
ISBN 978-80-247-1407-03
2. BLÁHA, J. – MATEICIUC, A. – KAŇÁKOVÁ Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno. CP Books, 2005
ISBN 80-251-374-9
3. HORVÁTHOVÁ, J. – GALLO, P. *Manažment* 1. vyd. Prešov
ISBN 80-967349-03
4. KACHAŇÁKOVÁ, Anna. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT, 2001
ISBN 80-88848-72-5
5. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007
ISBN 978-80-247-2202-3
6. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005
ISBN 80-7261-033-3
7. VETRAKOVÁ, M. – SEKOVÁ, M. – ĎURIAN, J. *Ľudské zdroje a ich riadenie*. 1. vyd. Zvolen: Bratia Sabovci, 2001
ISBN 80-8055-581-8

ZOZNAM OSTATNÝCH ZDROJOV

1. Interné smernice spoločnosti MECOM GROUP s.r.o.
2. Interné smernice spoločnosti MECOM TRADE s.r.o.

ZOZNAM PRÍLOH

1. Karta pracovnej pozícií – Špecialista personálnej práce
2. Karta pracovnej pozícií - Pracovník akvizícií
3. Popis pracovného miesta - Vedúci oddelenia IT
4. Odporúčanie kandidáta

Príloha č. 1 Karta pracovnej pozícií – Špecialista personálnej práce

Špecialista personálnej práce

MECOM TRADE, spol. s r.o.

Nezverejnená ponuka

Pozícia: HR generalist, Personalista, Špecialista odmeňovania a benefitov, Špecialista pre vzdelávanie

Pracovná oblasť: Ľudské zdroje a personalistika

Vyhovujúce životopisy sú **posielané e-mailom**

Informácie o pracovnom mieste

Miesto práce: Lučenec, časté cestovanie v SR

Ponúkaný plat (brutto): dohodou

Termín nástupu: dohodou

Druh pracovného pomeru: plný úväzok

Náplň práce, právomoci a zodpovednosti	Špecialista personálnej práce bude v prvom rade vykonávať výberové konania na miesta vedúcich prevádzok, príp. nižších THP pozícií a predavačov. Okrem toho bude mať na starosti aktivity v oblasti rozvoja zamestnancov, vzdelávania, sociálneho programu, tvorbe interných novín, bude kontaktnou osobu pre služby v oblasti PZS, BOZP a OPP.
--	---

Požiadavky na zamestnanca

Požadované vzdelanie	nadstavbové/vyššie odborné vzdelanie vysokoškolské I. stupňa vysokoškolské II. stupňa Zameranie, odbor: manažment, vzdelávania, psychológia - odbor vzdelania nie je podmienkou, ekonomické
Znalosti	Administratívne a ekonomické znalosti: Personalistika - pokročilý Počítačové znalosti - používateľ: Microsoft Word - pokročilý Microsoft Excel - pokročilý Internet (e-mail, www) - pokročilý Microsoft PowerPoint - pokročilý
Vodičský preukaz	B
Požadovaná prax	Prax na pozícii/v oblasti: personalistika

Počet rokov praxe:

3

Hľadáme organizačne zdatného personalistu pre oblasť rozvoja zamestnancov a realizáciu výberových konaní. Tento špecialista by mal mať skúsenosti s podobnými aktivitami, nehľadáme administrátora resp. mzdového účtovníka.

Osobnostné
predpoklady a
zručnosti

Uvítame tieto vlastnosti:

- dobré komunikačné schopnosti, extrovert, vítajúci komunikáciu,
- organizačné schopnosti vrátane samostatnosti pri organizácii vlastnej práce,
- cieľavedomosť,
- chuť realizovať sa rozvojových aktivitách,
- ochota cestovať (výberové konania do predajní v rámci SR).

Príloha č. 2 Karta pracovnej pozícií - Pracovník akvizícií

Akvizičný manažér

MECOM TRADE, spol. s r.o.

Nezverejnená ponuka

Pozícia: Obchodný manažér, Obchodný zástupca

Pracovná oblasť: Manažment

Obchod

Vyhovujúce životopisy **nie sú posielané e-mailom**

Informácie o pracovnom mieste

Miesto práce:	Bratislavský kraj, Trnavský kraj, Trenčiansky kraj, Žilinský kraj
Ponúkaný plat (brutto):	Dohodou
Termín nástupu:	Dohodou, čím skôr
Druh pracovného pomeru:	plný úväzok, živnosť
Náplň práce, právomoci a zodpovednosti	- Analýza trhu v požadovaných lokalitách v rámci Slovenska - Vyhľadávanie príležitostí pre akvizície v oblasti maloobchodu s mäsom a mäsovými výrobkami - Jednanie o obchodných podmienkach pre akvizície a pre stálu spoluprácu s prenajímateľmi, predajcami a inými obchodnými partnermi – pre nové prevádzky - Spolupráca s obchodnými manažérmi pri otváraaní nových prevádzok - Reporting a zhodnotenie realizovaných akvizícií
Iné výhody	Auto, mobil, notebook pre pracovné účely

Požiadavky na zamestnanca

Požadované vzdelanie	stredoškolské s maturitou vysokoškolské I. stupňa vysokoškolské II. stupňa Zameranie, odbor: Obchod, financie, manažment
Znalosti	Počítačové znalosti - používateľ: Microsoft Windows Microsoft Word Microsoft Excel Internet (e-mail, www)
Vodičský preukaz	B

Osobnostné
predpoklady a
zručnosti

Hľadáme aktívneho ctižiadostivého obchodníka, ktorý zúročí svoje znalosti trhu v tých regiónoch Slovenska, kde nie sú umiestnené naše predajne, a ktorý bude schopný identifikovať príležitosti pre nové akvizície a dojednať podmienky pre realizáciu akvizícií.

Príloha č. 3 Popis pracovného miesta – vedúci oddelenie IT

Popis pracovného miesta	
1. Názov pracovného miesta:	Vedúci oddelenia IT
2. Stručná charakteristika pracovného miesta:	Riadi oddelenie IT a zabezpečuje realizáciu finančnej a ekonomickej politiky firmy.
3. Číslo a názov hospodárskeho strediska:	200 správa firmy
4. Týždenný pracovný čas:	37,5 hod.
5. Pracovná doba od – do:	pružný pracovný čas
6. Priamo nadriadená funkcia:	Generálny riaditeľ
7. Priamo podriadené funkcie:	Správca IS
8. Zastupuje ju funkcia:	Správca IS
Kvalifikačné predpoklady:	
9. Vzdelanie (stupeň, odbor):	VŠ – informačné technológie, telekomunikácie, elektrotechnika
10. Prax (dĺžka, odbornosť):	minimálne 5 rokov v IT v rozmanitých oblastiach (siete, databázy, ochrana údajov, podpora užívateľov)
11. Osvedčenia, príp. kurzy:	
12. Cudzie jazyky (úroveň, druh):	angličtina mierne pokročilý
13. Vodičský preukaz:	VP sk. B
14. PC zručnosti:	windows servre expert Linux základy siete pokročilý administrácia e-mailov expert MS Office expert internet/intranet expert VPN základy Firewall expert databázy expert
15. Iné znalosti:	riadenie projektov účetníctvo ekonomika podniku reportovanie, výkazníctvo daňová problematika legislatíva v oblasti účtovníctva a daní základy legislatívy v oblasti fungovania s.r.o.
16. Osobnostné vlastnosti a schopnosti:	- systémové myslenie - analytické schopnosti - dôslednosť, precíznosť - proaktivita - cieľavedomosť - dobré komunikačné schopnosti a ústretovosť
Popis pracovnej činnosti:	
17. Zodpovedá a vykonáva činnosti:	- riadi oddelenie IT, zodpovedá za výkon jeho činností, - je interným zástupcom GR v oblasti IT, - kontroluje dodržiavanie BOZP a OPP na svojom úseku,

- zabezpečuje kontrolnú činnosť v rámci činností svojho úseku, - zodpovedá za realizáciu všetkých príkazov a rozhodnutí GR a konateľa spoločnosti, ako aj za dodržanie hospodárnosti a stanovených postupov internými smernicami, - zodpovedá za tvorbu a realizáciu stratégie rozvoja firmy v oblasti IT, - riadi a vytyčuje smery pri zavádzaní komplexného informačného systému MT, riadi projekty zavádzania nového SW a HW, spracováva návrhy koncepcií a projektov v oblasti IT, - vypracúva plán nákladov v oblasti IT, - navrhuje spôsoby optimálneho využitia SW a HW, nasadzuje optimálny HW a SW v súlade s vývojovými trendmi IT a potrebami MT, - zodpovedá za výber dodávateľov HW a SW, spolupracuje pri návrhu dodávateľských zmlúv, kontroluje ich plnenie, koordinuje nákup SW a HW, - zodpovedá za systémovú prevádzku a údržbu zariadení IS, - zodpovedá za udržiavanie prevádzkovej dokumentácie v aktuálnom stave, - zabezpečuje systémovú bezpečnosť dát, sleduje dodržiavanie integrity dát v rámci informačného systému, - analyzuje podnikové procesy a navrhuje nové riešenia vo väzbe na existujúci informačný systém, - tvorí programové celky doplnkové k informačnému systému, podľa opodstatnených požiadaviek užívateľa a v reálnom rozsahu, - zodpovedá za správu kabeláže, PC, iného HW, - zodpovedá za prevádzku a systémovú údržbu sieťových operačných systémov, - poskytuje analýzy resp. vytvára podklady pre analýzy z vyexportovaných dát z IS podľa požiadaviek užívateľa, spracováva výstupy, - školí, metodicky riadi personálnu podporu pre zavedenie informačného systému, - zodpovedá za archiváciu dát, - zabezpečuje prenosy dát v rámci organizačných jednotiek, - zabezpečuje prevádzku a servis kancelárskej techniky v MT, - zabezpečuje mobilnú komunikáciu v spoločnosti, - zodpovedá za funkčnosť webovej stránky a intranetu MT.		
18. Spolupracuje (s kým, na čom):		
- S vedením a príslušnými vedúcimi pri príprave prierezových projektov - S príslušnými vedúcimi zamestnancami pri zabezpečení ich požiadaviek na HW a SW - So zamestnancami pri poskytnutí podpory a výstupov - S nákupcom pri nákupe SW a HW		
19. Má právomoc:		
- Jednať a vyberať dodávateľa služieb v IT do momentu podpisu zmluvy - Podpisovať v zmysle podpisového poriadku		
20. Zmeny a dodatky: (uviesť všetky organizačné zmeny týkajúce sa pracovného miesta a ich účinnosť, dátum zápisu a podpis nadriadeného pozície)		
Vypracoval (meno, dátum, podpis):		Juraj Pástor
Schválil (meno, dátum, podpis):		Peter Čerňanský
Týmto prehlasujem, že som bol oboznámený / á s popisom pracovného miesta a budem vykonávať pracovnú činnosť v súlade s týmto popisom.		
Meno zamestnanca:	Dátum oboznámenia:	Podpis:
Peter Kočalka		

Príloha č. 4: Odporúčanie kandidáta

ODPORUČENIE KANDIDÁTA

Údaje o zamestnancovi, ktorý kandidáta odporúča:

Meno zamestnanca:

Pracovné zaradenie:

Kontakt: (telefón, e-mail):

Údaje o odporúčanom kandidátovi:

Meno odporúčeného kandidáta:

Pre pozíciu, oblasť:

Údaje o odporúčanom kandidátovi (môže byť prílohou)

Ak je to možné, pripojte profesný životopis

Kontaktná osoba:

VYPLNÍ KONTAKTNÁ OSOBA

Dátum prijatia informácie o kandidátovi:

Dostatočnosť odporúčenia kandidáta:

Informácia z iného zdroja o odporúčanom kandidátovi:

Zamestnanec bol informovaný dňa:

Vyhodnotenie

Odporúčený kandidát - bol prijatý (dátum nástupu:)

- nebol prijatý

do 12 mesiacov odo dňa doručenia odporúčenia

Pozícia:

Dátum a výška vyplatenia odmeny:

1. časť:

2. časť:

Bonus priznaný vo výške

Za vyhodnotenie zodpovedá:

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Soňa Švoňavová

Odbor: Vzdelávanie dospelých

Forma štúdia: kombinované štúdium

Názov práce: Nábor a výber zamestnancov

Rok: 2012

Počet stran textu bez príloh: 48

Celkový počet strán príloh: 4

Počet titulov českej literatury a prameňou: 3

Počet titulov zahraničnej literatury a prameňou: 6

Vedoucí práce: PhDr. Matúš Kocian