

VÝBER ZAMESTNANCOV

OSNOVA

- příprava výběru
- metody výběru
- proces výběru

PRÍPRAVA VÝBERU

Základné úlohy prípravy:

- určiť požiadavky obsadzovaného pracovného miesta na odbornú spôsobilosť uchádzača
- určiť, na základe čoho bude spôsobilosť posudzovaná
- určiť kritérium úspešnosti výkonu (zjav, pohlavie, referencie, vek, flexibilita)
- určiť faktory pre predvídanie úspešného výkonu práce
- určiť tímové, útvarové a celo organizačné kritériá
- vyriešiť problém získavania objektívnych, dostatočne podrobných a vierohodných informácií so zameraním na odpoveď na otázky:
 - *môže uchádzač vykonávať danú prácu?*
 - *chce uchádzač vykonávať danú prácu?*
 - *zapadne uchádzač do pracovného kolektívu?*

PRÍPRAVA VÝBERU

Zameranie prípravy (výsledok):

- príprava subjektov zúčastnených na výbere a ich úlohy
- určenie kritérií výberu
- určenie faktorov na predpovedanie úspešného výkonu práce

PRÍPRAVA VÝBERU

Zameranie prípravy (výsledok):

- **príprava subjektov zúčastnených na výbere a ich úlohy**
 - určenie kritérií výberu
 - určenie faktorov na predpovedanie úspešného výkonu práce
-
-

- personálny útvar
 - koordinuje dodržiavanie zákonov
 - navrhuje vhodné metódy výberu
 - zastrešuje výber po stránke metodologickej, administratívnej a organizačnej
 - zhromažďuje, kontroluje a uchováva príslušné dokumenty
 - zabezpečuje odbornú stránku posudzovania uchádzačov
- línioví manažéri
 - definujú voľné pracovné miesta
 - spolupracujú pri analýze práce
 - spolupracujú pri voľbe zdrojov a metód získavania zamestnancov
 - spolupracujú pri plánovaní postupu výberu
 - podieľajú sa na posudzovaní uchádzačov, vedú rozhovory s uchádzačmi a robia konečné rozhodnutie

PRÍPRAVA VÝBERU

Zameranie prípravy (výsledok):

- príprava subjektov zúčastnených na výbere a ich úlohy
 - **určenie kritérií výberu**
 - určenie faktorov na predpovedanie úspešného výkonu práce
-
-

- celopodnikové kritériá
 - schopnosť prijať hodnoty firemnej kultúry a stotožniť sa s nimi
- úsekové kritériá
 - schopnosť prijať hodnoty v danom kolektíve tak, aby sa nestal cudzorodým prvkom
- kritériá pracovného miesta
 - zodpovedajú opisu pracovného miesta a špecifikácii požiadaviek na pracovníka

PRÍPRAVA VÝBERU

Zameranie prípravy (výsledok):

- príprava subjektov zúčastnených na výbere a ich úlohy
 - určenie kritérií výberu
 - **určenie faktorov na predpovedanie úspešného výkonu práce**
-
-

- prediktory:
 - fyzický vzhľad
 - dosiahnuté výsledky
 - špecifické schopnosti a spôsobilosti
 - záujmy
 - sklony a dispozície
 - iné okolnosti súvisiace s pracovným miestom
- kritické body jednotlivých faktorov
 - validita (platnosť, primeranosť)
 - reliabilita (spoľahlivosť)

METÓDY VÝBERU

- dotazníky
- skúmanie životopisu
- testy pracovnej spôsobilosti
- Assessment centre (hodnotiace centrum)
- výberový rozhovor
- skúmanie referencií
- lekárske vysvedčenie
- prijatie na skúšobnú dobu

METÓDY VÝBERU

- **dotazníky**

- skúmanie životopisu
- testy pracovnej spôsobilosti
- Assessment centre (hodnotiace centrum)
- výberový rozhovor
- skúmanie referencií
- lekárske vysvedčenie
- prijatie na skúšobnú dobu

-
-
- osobný dotazník formalizované tlačivo (ŠEFT)
 - firemný dotazník vlastné formuláre firiem

METÓDY VÝBERU

- dotazníky
- **skúmanie životopisu**
- testy pracovnej spôsobilosti
- Assessment centre (hodnotiace centrum)
- výberový rozhovor
- skúmanie referencií
- lekárske vysvedčenie
- prijatie na skúšobnú dobu

• profesijný dotazník

CURRICULUM VITAE

- základné osobné údaje (meno, priezvisko, miesto narodenia, stav, adresa bydliska)
- ukončené vzdelanie
- doterajšie zamestnania
- vedecko-výskumná činnosť
- riešené vedecko-výskumné úlohy
- najvýznamnejšie publikácie
- iné profesné skutočnosti
- členstvo vo vedeckých radách
- jazykové vedomosti

METÓDY VÝBERU

- dotazníky
- skúmanie životopisu
- **testy pracovnej spôsobilosti**
- Assessment centre (hodnotiace centrum)
- výberový rozhovor
- skúmanie referencií
- lekárske vysvedčenie
- prijatie na skúšobnú dobu

-
-
- | | |
|------------------------------|---|
| • testy inteligencie | schopnosť myslieť a plniť duševné požiadavky |
| • testy schopností | hodnotenie existujúcich a latentných schopností |
| • testy znalostí a zručností | hĺbka znalostí danej problematiky |
| • testy osobnosti | stránky osobnosti uchádzača |
| • okrajové typy: | |
| grafológia | Francúzsko |
| polygrafické | USA |
| testy integrity | |
| drogové testy | |

METÓDY VÝBERU

- dotazníky
 - skúmanie životopisu
 - testy pracovnej spôsobilosti
 - **Assessment centre (hodnotiace centrum)**
 - výberový rozhovor
 - skúmanie referencií
 - lekárske vysvedčenie
 - prijatie na skúšobnú dobu
-
- externá diagnostika skupiny uchádzačov zaručujúca väčšiu efektívnosť
 - kroky realizácie:
 - pohovory
 - plnenie simulovaných každodenných situácií
 - riešenie prípadových štúdií
 - neriadená skupinová diskusia
 - manažérske hry
 - testy osobností a schopnosti

METÓDY VÝBERU

- dotazníky
 - skúmanie životopisu
 - testy pracovnej spôsobilosti
 - Assessment centre (hodnotiace centrum)
 - **výberový rozhovor**
 - skúmanie referencií
 - lekárske vysvedčenie
 - prijatie na skúšobnú dobu
-
- podľa množstva účastníkov:
 - pohovor 1 + 1
 - pohovor pred panelom posudzovateľov (komisiou)
 - postupný pohovor (forma 1 + 1 s rôznymi posudzovateľmi)
 - skupinový (hromadný) pohovor
 - podľa obsahu a priebehu
 - neštruktúrovaný
 - štruktúrovaný
 - polo štruktúrovaný

METÓDY VÝBERU

- dotazníky
 - skúmanie životopisu
 - testy pracovnej spôsobilosti
 - Assessment centre (hodnotiace centrum)
 - výberový rozhovor
 - **skúmanie referencií**
 - lekárske vysvedčenie
 - prijatie na skúšobnú dobu
-
- preferované hlavne v USA a protestantských krajinách

METÓDY VÝBERU

- dotazníky
 - skúmanie životopisu
 - testy pracovnej spôsobilosti
 - Assessment centre (hodnotiace centrum)
 - výberový rozhovor
 - skúmanie referencií
 - **lekárske vysvedčenie**
 - prijatie na skúšobnú dobu
-
- vykonáva sa v prípadoch, kde by mohlo pri práci dôjsť k:
 - poškodeniu zdravia
 - zhoršeniu zdravotného stavu

METÓDY VÝBERU

- dotazníky
 - skúmanie životopisu
 - testy pracovnej spôsobilosti
 - Assessment centre (hodnotiace centrum)
 - výberový rozhovor
 - skúmanie referencií
 - lekárske vysvedčenie
 - **prijatie na skúšobnú dobu**
-
- organizačne a finančne náročná, ale najefektívnejšia metóda

PROCES VÝBERU

Fázy výberu z pohľadu zamestnávateľa:

- predbežná fáza
- vyhodnocovacia fáza

PROCES VÝBERU

Fázy výberu z pohľadu zamestnávateľa:

- **predbežná fáza**

- vyhodnocovacia fáza

- definícia pracovného miesta

- špecifikácia pracovného miesta

- špecifikácia požiadaviek na vlastnosti a schopnosti uchádzača:

- vzdelanie

- kvalifikácia

- špecializácia

- dĺžka praxe

- zvláštne schopnosti

- osobnostné vlastnosti

PROCES VÝBERU

Fázy výberu z pohľadu zamestnávateľa:

- predbežná fáza
- **vyhodnocovacia fáza**

-
-
- skúmanie dotazníkov a iných dokumentov
 - predbežný pohovor (doplnenie niektorých skutočností)
 - testovanie uchádzačov
 - výberový pohovor
 - skúmanie referencií
 - lekárske vyšetrenie (ak je požadované)
 - rozhodnutie o výbere
 - informovanie uchádzačov o rozhodnutí

PROCES VÝBERU

Stupne procesu výberu:

- vstupný informatívny rozhovor
- podanie žiadosti o prijatie a ďalších požadovaných dokumentov
- zhromažďovanie a kontrola písomnej dokumentácie
- odborné posúdenie pracovnej spôsobilosti
- analýza všetkých získaných informácií
- výberový rozhovor
- celkové vyhodnotenie a rozhodnutie o prijatí
- uzatvorenie pracovnej zmluvy

PROCES VÝBERU

Stupne procesu výberu:

- **vstupný informatívny rozhovor**

- získanie podrobnejších informácií:
 - o práci ako reakcia na zverejnenie ponuky práce
 - o uchádzačovi o prácu

PROCES VÝBERU

Stupne procesu výberu:

- **podanie žiadosti o prijatie a ďalších požadovaných dokumentov**
-
-

- predloženie požadovaných dokumentov:

- životopis
- sprievodný (motivačný) list
- dotazník
- doklady o vzdelaní
- výpis z registra trestov
- iné požadované doklady

PROCES VÝBERU

Stupne procesu výberu:

- **zhromažďovanie a kontrola písomnej dokumentácie**

- **personálna anamnéza** posúdenie údajov v predložených dokumentoch
 - **nevyhnutné požiadavky** špeciálne odborné vedomosti
dĺžka praxe v odbore
špeciálne skúsenosti
 - **zaradenie do skupín:**
 - A** - splňa všetky kritériá
 - B** - splňa len niektoré kritériá,
 - C** - vyskytuje sa negatívne kritérium
- **formálna analýza** posúdenie úplnosti predložených dokumentov
- **obsahová analýza** kontrola správnosti údajov podľa požadovaných kritérií

PROCES VÝBERU

Stupne procesu výberu:

- **odborné posúdenie pracovnej spôsobilosti**

- pomocná metóda realizovaná prostredníctvom:
 - odborných testov
 - jednodimenzionálne
 - viacdimeznionálne
 - psychologických testov
 - psychologické testy
 - testy osobnosti
 - projektívne testy
 - assessment centre

PROCES VÝBERU

Stupne procesu výberu:

- **analýza všetkých získaných informácií**
-
-

- sumarizácia výsledkov:
 - personálnej anamnézy
 - posudzovania odbornej spôsobilosti

PROCES VÝBERU

Stupne procesu výberu:

- **výberový rozhovor**

- cielená a účelová konverzácia zameraná na získanie čo najväčšieho množstva informácií pre rozhodnutie o prijatí / neprijatí

- fázy prípravy:

- predprípravná (určenie počtu uchádzačov, hodnotiteľov, miesto, časový harmonogram, technické zabezpečenie a pod.)
- príprava rozhovoru (obsah a forma)

- druhy rozhovorov:

- podľa obsahu
 - neštruktúrovaný
 - kombinovaný
 - riešiaci problém
 - štruktúrovaný
 - stresový
- podľa formy:
 - rozhovor 1+1
 - panelový rozhovor
 - sekvenčný rozhovor
 - skupinový rozhovor

PROCES VÝBERU

Stupne procesu výberu:

- **výberový rozhovor**

najčastejšie nedostatky na strane organizácie:

- nedostatočná organizačná príprava rozhovoru
- nenaštudované podklady
- predčasný úsudok
- negativistický prístup (pozornosť venovaná iba chybným vyjadreniam)
- úsudok ovplyvnený predchádzajúcim rozhovorom
- kladenie sugestívnych otázok
- úsudok ovplyvnený neverbálnym správaním
- úsudok ovplyvnený osobnými predsudkami
- tendencia podliehať „haló“ efektu
- členovia komisie sú nesústredení
- členovia komisie „vládnu“ rozhovoru miesto počúvania
- výber v časovej tiesni

PROCES VÝBERU

Stupne procesu výberu:

- **výberový rozhovor**

najčastejšie nedostatky na strane uchádzača:

- nie je pevne rozhodnutý že chce dané pracovné miesto získať
- nie je pevne presvedčený, že na uvedené požiadavky svojimi schopnosťami stačí
- k rozhovoru pristupuje „naslepo“, bez zistenia potrebných informácií o danej organizácii a pracovnom mieste
- vopred prichádza s presvedčením, že aj tak vyberú niekoho iného
- pristupuje k rozhovoru o vypätom psychickom stave
- podcení osobný vzhľad a hygienu

PROCES VÝBERU

Stupne procesu výberu:

- **celkové vyhodnotenie a rozhodnutie o prijatí**

- na základe rozhovorov zostaviť poradie
- podstatnú úlohu pri konečnom rozhodnutí musí mať priamy nadriadený
- výsledok rozhodnutia je potrebné oznámiť všetkým uchádzačom
- záverečné rozhodnutie môže byť aj o neprijatí žiadneho z uchádzačov

PROCES VÝBERU

Stupne procesu výberu:

- **uzatvorenie pracovnej zmluvy**

-
-
- riadi už len personálny útvar v súlade s platnou legislatívou

POUŽITÁ LITERATÚRA

Autor	Publikácia	ISBN	kapitola
ARMSTRONG Michael	Řízení lidských zdrojů	978-80-247-1407-3	27-29
KACHAŇÁKOVÁ Anna, NACHTMANNOVÁ Oľga, JONIAKOVÁ Zuzana	Personálny manažment	978-80-8078-192-7	5
KOUBEK Josef	Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky	978-80-7261-168-3	6
MIHALČOVÁ Bohuslava a kolektív	Riadenie ľudských zdrojov	978-80-225-2448-3	6

Vaše
otázky
prosím ?!?