

KARIÉRA

PRÍLOHA PRE VÁŠ OSOBNÝ RAST



KRAJINA PROTIKLADOV

Rady, ako uspieť pri rokovaníach v **Izraeli** s. 24



PORADŇA

Odpovede na **najčastejšie** otázky v pracovnom práve s. 25



TELEVÍZNY PROGRAM

Prehľad filmov a relácií od štvrtka **do nedele** s. 26 až 28

Vychádza každý štvrtok

HOSPODÁRSKE NOVINY

štvrtok - nedeľa 14. - 17. septembra 2006

POSUDKY A REFERENCIE. Pomáhajú vytvárať obraz o adeptovi na pracovné miesto.

Slová, ktoré zamestnávajú

Účtovníčka Katarína si nepadla do oka so šéfkou. Najprv statočne odolávala jej neustálym útokom a nespokojnosti s čímkoľvek, čo urobila, alebo neurobila. Po čase sa rozhodla z firmy odísť.

Hoci jej za spoločnosťou a kolegami bolo ľúto, pomerne rýchlo si vyhládla nové miesto. Pri pohovore však prišiel problém: Tamojšia personálna riaditeľka od Kataríny žiadala aj pracovný posudok a referencie z predchádzajúceho pôsobiska. Katarína v tej chvíli stratila odvahu a opäť sa začítala do pracovných inzerátov. Bola si istá, že hoci aj jedno slovo napísané rukou súčasnej šéfkky by jej dvere do novej kancelárie zabuchlo priamo pred nosom.

Pozor na reputáciu...

Katarína však zrejme spanikáрила zbytočne. Personálni konzultanti a sčasti aj Zákonník práce totiž potvrdzujú, že pracovný posudok vo väčšine prípadov doplnený referenciami môže, ale nemusí byť súčasťou osobných materiálov predkladaných pri uchádzaní sa o pracovné miesto. Jediná povinnosť v tejto veci leží na pleciach zamestnávateľa, ktorý je podľa paragrafu 75 Zákonníka práce povinný vydať zamestnancom pracovný posudok, ale len vtedy, ak ho o to zamestnanec požiada.

V prípade, že sú na pracovisku, z ktorého človek odchádza, naštrbené vzťahy, môže sa stať, že kompetentná osoba vypracuje pracovný posudok „tendenč-



Kresba Dušan Blažek

ný alebo nie celkom zodpovedajúci skutočnosti“. V takomto prípade nedáva dostatočné odpovede na otázky zamestnávateľov, ktoré treba poznať vo výberovom konaní.

Ak je manažér profesionál, nie je smerodajné to, čo uchádzač priniesol, povedal alebo napísal.

Presným a jasne definovaným overovaním pracovných posudkov, vrátane referencií, možno odhaliť skutočný stav vecí, čo vylučuje možnosť, že by o kariérovom osude kandidáta mohol rozhodnúť posudok napísaný zámerne nepravdivo alebo poškodzujúco.

...aj posudky sa vyvíjajú

Keďže ľudia sa vyvíjajú a pracujú na sebe a svojom pracovnom štýle, to isté platí aj o príliš starých posudkoch. Ak pracovný posudok nezohľadňuje to, čo by mohlo byť pre potenciálneho zamestnávateľa zaujímavé, mož-

no ho do istej miery považovať za irelevantný. Zdatný nadriadený alebo personalista by však nemal ignorovať ani tento druh informácie. Mali by ho vnímať ako jeden z čriepkov mozaiky, ktorá pomáha vytvoriť si obraz o uchádzačovi. **ANDREA CHALUPOVÁ** s. 22, Údaje...

Ako sa rozmaznávajú zamestnanci

Handelsblatt

LOS ANGELES - Detská škôlka závodu Microsoftu v Redmonte (USA, štát Washington) je pre budúci hackerský dorast skutočnou oázou. Počítače majú už trojročné deti, o najrôznejších elektronických hračkách ani nehovoriac. Odborný personál využíva najnovšie programy z dielne Billa Gatesa. Nemožno sa preto čudovať, ak na umiestnenie potomka do tohto bezplatného výchovného zariadenia treba čakať i rok. „Firma Microsoft je úplným vzorom, keď ide o uspokojovanie potrieb zamestnancov,“ napísal redaktor James Grunelli v denníku The Los Angeles Times. Luxusná škôlka je len jednou z výhod,

ktoré si užíva osadenstvo Microsoftu. Známý výrobca počítačových programov sa správa príkladne aj v iných oblastiach, napríklad v závodnom stravovaní. Podnikové jedálne sú vlastne kvalitnými reštauráciami. Už roky tiež ponúka zamestnancom donášku potravín priamo do domu či na pracovisko, aby tak ušetrili čas, ktorý by si inak vyžiadala návšteva vzdialenej samoobsluhy. A cíti sa niekto unavený? Nečítajte si svalstvo na šiji? Ani to nie je problém. Stačí len zatelefonovať a podnikový masér príde až do kancelárie.

Žijú si teda zamestnanci v USA lepšie ako zamestnanci v ostatných štátoch? Alebo je rozmaznávanie pracovníkov len súčasťou premyslenej obchodnej stra-

tégie? Špecialista na uvedenú problematiku, newyorský psychológ Nando Pelusi tvrdí, že za

Špecializovaný úver
aj pre začínajúcich lekárov
a lekárníkov do výšky 3 mil. Sk
poskytnete ČSOB do 24 hodín.

Čítajte v PRÍLOHE
PRE PODNIKATEĽOV

na strane
3

Profesionáli pracujú pre vás

CSOB

HN18728

rozsiahlými výhodami sa skrýva i čosi viac, než len dobrá vôľa vedenia podniku: „Americké pod-

niky z citlivých ekonomických odvetví - kam iste patrí aj informačná technológia - žijú v neustálom strachu z úniku mozgov, z odlevu talentovaných pracovníkov, z ich lanárenia priamou konkurenciou. Preto sa ich snažia získať rôznymi doplnkovými programami. Dúfajú, že škôlka zadarmo presvedčí aj manželku programátora, že Microsoft je lepší ako iný podnik.“

Sladké hrozienka pracovníkom však už dávno ponúkajú viaceré odvetvia. Kto napríklad pracuje vo firme DWH, čo je veľký výrobca montovaných domov, dostáva pri podpise pracovnej zmluvy desaťpercentnú zľavu na kúpu domu tejto značky, pričom podnik pomáha aj pri financovaní stavby.

Pravda, do komplexu pracovných výhod sa celkom nehodí trvalý kurz amerických podnikov, dôsledne orientovaný na úspory všetkého druhu. Ako sa zlučujú oba faktory? Na túto otázku ponúka odpoveď iný americký psychológ, Timothy Straumann: „Vedenie podnikov si veľmi dobre uvedomuje, že v horších hospodárskych časoch sa mnohí zamestnanci obávajú prepustenia. O to dôležitejšie je preto, aby denný pracovný rytmus a morálka neohrozovala atmosféra strachu. Prvky pozitívneho prístupu sú pre motiváciu pracovného kolektívu veľmi dôležité.“ Podľa neho je isté, že oba prístupy - zdánlivo rozporné - sa zachovávajú aj v budúcnosti.

FRANK SIERING, gaf

MANAŽÉRI V POHYBE PLUS

Nová generálna riaditeľka ING SR pre retail, Anna Huščavová

Prednášala na vysokej škole, dnes riadi veľký tím. Po rokoch cíti, že ľudia už netúžia po vzdelaní ako kedysi. Ona



sama však má rada zmenu a chopí sa každej šance. Nedôveru ľudí voči finančným poradcům chápe. Anna Huščavová v seriáli profilov HN.

STRANA 23

ČO JE NOVÉ

Slovenskí audítori patria k európskej špičke

BRATISLAVA - Slovenskí absolventi skúšky z Medzinárodných štandardov finančného výkazníctva si prevzali diplom o úspešnom absolvovaní certifikáčného kurzu vzdelávania. Diplom siedmim audítorom, ktorí sa tak svojím vzdelaním zaradili medzi európsku audítorskú špičku, odovzdal prezident Slovenskej komory audítorov Ivan Bošela.

Ide v poradí o druhú skúšku konanú v slovenskom jazyku v histórii Slovenskej republiky, ktorá je od mája 2004 členom Európskej únie. V decembri minulého roka spomínanú skúšku, ktorú bolo možné dovtedy absolvovať len v anglickom jazyku, úspešne zložilo dvanásť audítorov združených v komore, uviedla generálna sekretárka komory Alžbeta Škulová.

„Oceňujem, že aj slovenskí audítori sa svojím vzdelaním plnohodnotne zaraďujú k európskym audítorským špičkám a plne dosahujú úroveň vzdelania svojich kolegov z vyspelých krajín EÚ,“ konštatovala s dôvetkom, že ide o náročnú skúšku, pri ktorej sa dosahuje asi 50-percentná úspešnosť.

Spomínané vzdelávacie aktivity účtovníkov zastrešuje organizácia ACCA (Association of Chartered Certified Accountants). Predstavuje jednu z najväčších profesionálnych organizácií účtovníkov na svete. V súčasnosti združuje 110 000 profesionálov a 260 000 študentov z viac ako 170 krajín sveta.

Slovenská komora audítorov je nezávislá profesionálna organizácia, ktorá združuje všetkých audítorov aj audítorské spoločnosti na Slovensku.

TASR

POSUDKY A REFERENCIE. Prax svedčí o povrchnosti vyjadrení.

Údaje o ľuďoch si overte

Kvalitne zostavený pracovný posudok je štruktúrovaný a má písomnú formu. Obsahuje informácie o profesijných spôsobilostiach, odborných kompetenciách a prípadných manažérskych zručnostiach. Pri odchode k inému zamestnávateľovi si zamestnanec môže, ale nemusí vyžiadať vypracovanie záverečného pracovného posudku. V personálne kvalitne riadených organizáciách zodpovedný manažér spravidla pripraví zhrnutnú formu aktuálneho posudku, v ktorej sa veľmi často používajú obvyklé formulácie a vety, ktoré treba vedieť správne čítať. „V pracovnom posudku môže zamestnávateľ vyjadriť, že sa zamestnanec v nejakej funkcii alebo činnosti neosvedčil, nemôže však odporúčať inému zamestnávateľovi, či má uchádzača na určitú pozíciu prijať alebo neprijať,“ upozorňuje riaditeľka personálnej spoločnosti ASMEA Tatiana Lesayová.

Správy o úspechoch

Na rozdiel od pracovného posudku si referencie uvádza kandidát v závere životopisu. Týmto spôsobom sa odvoláva na ľudí, ktorí by mohli potenciálnemu zamestnávateľovi podať podrobnejšie informácie o jeho pracovnom štýle, schopnostiach, nasadení... „Referencia je širší pojem ako pracovný posudok. Ide za jeho rámec tým, že jej poskytovateľ vyjadri svoj názor aj na osobnostné, povahové a charakterové vlastnosti uchádzača. Posúdi tiež jeho organizačné schopnosti, sociálne kompetencie, skryté rezervy i potenciál ďalšieho rastu. Pri manažéroch sa uvádza aj vodcovský potenciál, štýl riadenia, schopnosť ísť za víziou či stanoviť stratégie,“ hovorí Managing Partner personálnopodradenskej spoločnosti Neumann & Partners Marta Kubinská.

Referencia býva málokedy štruktúrovaná – najčastejšie sa totiž získava telefonicky alebo osobným stretnutím s človekom. „Jednou z výhod referencií je 360-stupňové získavanie, v ktorého rámci sa informácie získavajú nielen od nadriadeného, ale aj od podriadeného, kolegu, externého partnera a podobne,“ dodáva Managing Partner podradenskej skupiny AJG – Amrop Jenewein Group Radomír Mako.



Ilustračná snímka ISIFA

AKO ČITAŤ „TAJNÉ KÓDY“ HODNOTENIA

KONŠTATOVANIE

Snažil sa plniť zverené pracovné úlohy
Všetky zadania náležite vybavoval
S nariadenými vychádzal dobre
Vďaka presnosti bol dobrým vzorom
Pracoval v rámci svojich schopností
Všetky úlohy plnil usilovne a so záujmom

Zdroj: AJG – Amrop Jenewein Group

SKUTOČNÝ VÝZNAM

Jeho výkony neboli dostatočné
Je byrokrat, ktorý nevyvíja nijakú iniciatívu
Ide o človeka, ktorý sa ľahko prispôbi
Celkovo ide o neschopného človeka
Robil, čo mohol, ale nebolo toho veľa
Bol snaživý, avšak nie mimoriadne zdatný

© HOSPODÁRSKE NOVINY

„Podľa najnovších prieskumov sú referencie málo spoľahlivou informáciou o schopnostiach a predpokladoch človeka vykonávať určitú prácu alebo zastávať určitú pozíciu. Na druhej strane však niektorí odborníci uvádzajú, že spomedzi zdrojov, na ktoré sa budúci zamestnávateľ spoliehajú pri prijímacích pohovoroch, sú na druhom mieste hneď za osobnými rozhovormi,“ ilustruje Lesayová.

Odhaliť príkras

Kto sa chce predviesť vynikajúcim pracovným posudkom a excelentnými referenciami v čo najlepšom svetle, mal by si dať pozor na to, že múdri zamestnávateľia pri vyhľadávaní a výbere nových zamestnancov kladú dôraz aj na riadenie rizík s tým spojených. Najmä pri pozíciách s vysokým

stupňom dôveryhodnosti alebo finančnej zodpovednosti si dávajú pozor na dôkladné overovanie referencií a takzvaného zázemia kandidáta a všetkých predložených faktov.

Aj americký odborník Joseph Daniel McCool konštatoval, že životopisy kandidátov na top pozície nie sú vždy presné a neobsahujú pravdivé či úplné informácie.

Pri vyhľadávaní a výbere nových zamestnancov metódou Executive Search je proces overovania súčasťou poradenského riešenia. Mnohé firmy si takzvaný checking objednávajú ako samostatnú službu.

To isté, pochopiteľne, platí aj naopak, a tak takáto prax pomáha eliminovať prípady, ak niekto zámerne skreslí pracovný posudok alebo referenciu v snahe poškodiť. „Pri zisťovaní objektívnych referencií z viacerých spoľahlivých

zdrojov je nepísaným etickým zákonom, že sa z konečného zoznamu vynecháva posledný zamestnávateľ, u ktorého uchádzač o nové pracovné miesto ešte pôsobí. V prípade, že v konkurze neuspje, nebude v očiach súčasného zamestnávateľa poškodený. Navyše zo strany uchádzača nevznikne riziko možného licitovania o lepšie pracovné podmienky voči súčasnému i budúcemu zamestnávateľovi,“ uvádza Kubinská.

Každodenná realita

V praxi sa možno stretnúť s tým, že až 80 percent pracovných posudkov je povrchných a všeobecných. Aj preto sa v poslednom čase dávajú pracovné posudky najmä v prípade odchádzajúcich zamestnancov vypracovať nezávislému subjektu, ktorý má byť zárukou objektívneho pohľadu a spracovania všetkých dostupných informácií. Tento prístup je aj akýmsi benefitom pre bývalého zamestnanca, ktorý mu môže pomôcť nielen pri hľadaní nového pracovného miesta, ale aj pri zdokonaľovaní seba samého, pretože mu pomôže spoznať vlastné slabé stránky a miesta, v ktorých by sa mal z hľadiska budúceho úspechu zlepšiť.

Je takmer nemožné uviesť príklad „dobrého“ alebo „zlého“ posudku. Chybou určite sú príliš všeobecné a nič nehovoriace konštatovania typu „pracoval celkom dobre“, „je šikovný pracovník“ či „v kolektíve bol obľúbený“.

„Niektorým organizáciám vlastní Corporate Identity alebo legislatívne normy krajiny, v ktorej pôsobia, nedovolia napísať nič negatívne o ktoromkoľvek človeku, pretože ten by sa mohol automaticky súdiť alebo protestovať. To však nemožno priamo označiť za chybu – chybou je pokus o zakrytie dôležitých skutočností, privlastňovanie cudzích úspechov a nadnesenie vlastných predností a schopností na strane kandidáta a nedostatočná alebo nijaká snaha overiť získaný pracovný posudok a referencie na strane potenciálneho zamestnávateľa,“ konštatuje Mako.

Pokiaľ ide o budúcnosť, využívanie pracovných posudkov a referencií sa pravdepodobne stane bežným štandardom nielen pri obsadzovaní kľúčových manažérskych postov. **ANDREA CHALUPOVÁ**

skúsenosti firiem

Snažíte sa získať o kandidátovi aj iné referencie, ako si ich uvádza sám?

– Áno, jednoducho referencie dotvárajú celkový obraz o človeku. Ak je kandidát výbušná povaha, tak to o ňom chcem rovnako vedieť ako to, že je skvelý mysliteľ a má za sebou veľké skúsenosti. Na základe viacerých informácií sa môžem lepšie rozhodnúť, či sa uchádzač hodí na danú pozíciu alebo nie.

S kolegami z brandže si minimálne telefonicky navzájom overujeme správnosť informácií, ktoré nám poskytujú potenciálni záujemcovia o prácu. Je to tak správne, lebo to prináša korektnosť a prehľadnosť do týchto vzťahov.

Máte nejakú netradičnú skúsenosť?

– Zažila som aj iný extrém, keď sa jedna moja zamestnankyňa rozhodla presťahovať sa do Londýna a zamestnať sa tam. Okrem overeného posudku som „musela“ dva mesiace vyplňať rôzne

dotazníky pre rôzne inštitúcie, či dotyčná je dôveryhodná osoba, spoľahlivá pracovníčka, aký stupeň dôvery požívala vo firme u spolupracovníkov, u mňa, u klientov (...), aké dôverné úlohy by som jej zverila a podobne.

Čo si myslíte o prípadoch, že sa človek v zamestnaní rozíde tak, že sa sebou buhne dverami?

– Myslím si, že nie je správne zabuchnúť

za sebou dvere z niekoľkých dôvodov. Prvý a pre mňa najdôležitejší je slušnosť a kultivovanosť vzťahov. V ďalšom rade búrlivý rozchod neprosieva ani jednej zo zúčastnených strán.

V prípade, ak zamestnanec rieši nezhodu so zamestnávateľom dramaticky, musí brať do úvahy riziko, že pravdepodobne žiaden nasledujúci zamestnávateľ netuží po zlých vzťahoch vo firme, a tak si znižuje svoje šance na ďalšie zamestnanie.

A posledný dôvod je, že nikdy neviete, kde sa s kým, a hlavne za akých okolností, v budúcnosti stretnete.

Požadujú posudky a referencie vaši bývalí zamestnanci?

– Zriedka.

Požadujete vo firme referencie od nových ľudí?

– V zásade nie. Ak v životopise alebo v priebehu rozhovoru uvedú konkrétne zdroje referencií, požiadam ich, či nebudú mať nič proti tomu, ak tieto kontakty využijem. Reálne ich využívame menej než na 20 percent. **Aké zmeny v terajšom systéme by ste ako zamestnávateľ navrhovali?**

– Zákon nám dáva určitý rámec, v ktorom sa snaží chrániť zamestnanca pred „pomstou zlého zamestnávateľa“, ale chýba nástroj na poskytovanie objektívnych informácií o perspektívnych kandidátoch ešte pred tým, ako ich prijímame do zamestnania.

V prvej polovici minulého storočia existovali „pracovné knižky“. Možno by Sociálna poisťovňa alebo Národný úrad práce mohli poskytnúť databázu, v ktorej by sa dala overiť aspoň fotografia zo životopisov kandidátov.



Riaditeľ HR strojárskych firmy Sauer-Danfoss Považská Bystrica, **Marian Kirsch**

Aké máte skúsenosti so získavaním referencií na potenciálnych zamestnancov s ktorými sa stretávate?

– Pracovné referencie majú iste v niektorých situáciách svoj význam, avšak ja osobne ich používam iba ako doplnkovú informáciu a spolieham sa predsa len na vlastnú osobnú skúsenosť s prípadným kandidátom počas interview.

Požadujú pracovné posudky a referencie vaši bývalí zamestnanci?

– Nie.

Nakoľko je pre firmu dôležitý správny výber pracovníkov?

– Personálna politika každej spoločnosti je jednou z najdôležitejších a najzodpovednejších oblastí jej aktivít. Mali by sa jej venovať ľudia, ktorí majú na výber vhodných ľudí správne predpoklady. Personalistika sa dá naučiť tak na dvadsať percent, zvyšných osemdesiat percent predstavujú vrodenné predpoklady pre prácu s ľuďmi a záujem o takúto oblasť. **VOJTECH GOSSÁNYI,**



Generálny riaditeľ spoločnosti Electrolux Slovakia, **Stanislav Krátky**

SNÍMKY HN/ŠTEFAN LAKTIŠ
A ARCHÍV (2)

INZERCIA

not humdrum.
not mundane.
not just average.
not like everybody else.

a consultant,
an I.T. Specialist.

but not just any
consultant, I.T. Specialist.

To make our customers special, we need people who are above the ordinary. Who can look beyond conventional wisdom. Who are organized and articulate. Who can think up innovative solutions to problems using a combination of industry insight, research and common sense.

Specifically we're looking for:

I.T. Specialist
J2EE/.NET/C++ programmer,
Host Developer, SAP programmer

Consultant
SAP consultant (modules FIN, LOG, HR)

IBM welcomes all talent. IBM is focused on recruiting the person with the best skills for each role without regard to race, color, religion, gender, sexual orientation, national origin, disability or age.

To apply, send your application to
skibm@trenkwalder.com

Talent for Innovation
www.trenkwalder.sk



IBM and the IBM logo are registered trademarks or trademarks of International Business Machines Corporation in the United States and/or other countries. Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others. © 2006 IBM Corporation. All rights reserved.