

# Komparácia vybraných aspektov procesu získavania a výberu pracovníkov z hľadiska spôsobu jeho realizácie

Jana Coculová

*Prešovská univerzita v Prešove*

*Fakulta manažmentu*

*Katedra manažmentu*

*Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovakia*

*jana.coculova@unipo.sk*

**Abstrakt:** The paper deals with the issue of the use of outsourcing in the area of human resources management. The aim of this paper is to provide an analytical view at selected aspects of the recruitment and selection process, in case of implementation of the personnel activity by internal way, and through outsourcing. A part of the paper is presentation the results of a survey conducted on a sample of organizations operating in the Slovak Republic. The goal of the survey was the comparison of selected aspects, as time to occupy the vacant position, the rate of use of the individual methods of recruitment and selection of workers and satisfaction with selected candidates between organizations using outsourcing and organizations performing the recruitment and selection process by internal sources.

**Kľúčové slová:** Human resource management, recruitment and selection of workers, outsourcing.

**JEL klasifikácia:** M12; M51; O15

**Informácia:** This work was supported by the Slovak Grant Agency under Grant VEGA No. 1/0909/16.

## Úvod

Jednou z možností, ako môžu podniky zabezpečiť dlhodobý progresívny rast, je koncentrácia podnikových zdrojov na jadro svojej podnikovej činnosti, teda na tzv. Core Business. Pojem Core Business je často používaný termín v súčasnej literatúre a znamená primárny predmet podnikania, pod ktorý spadá súbor ďalších vedľajších procesov, ktoré zabezpečujú základný podnikateľský zámer podniku. Tento prístup k riadeniu podnikových činností spočíva v presune vybraných podnikových procesov na iných poskytovateľov, resp. dodávateľov týchto činností formou outsourcingu.

V súčasnosti nie je využívanie outsourcingu aj v oblasti riadenia ľudských zdrojov ničím neobvyklým a miera jeho využívania v tejto oblasti rapídne stúpa. Vzhľadom na to, že predmetom outsourcingu sú pracovníci, teda najcennejší zdroj podniku, má oblasť ľudských zdrojov svoje špecifické črty, ktoré je potrebné zohľadňovať aj pri rozhodovaní sa o outsourcingu personálnych činností.

## 1. Základné teoretické východiská

Českí autori Rydvalová, Rydval (2007) definujú outsourcing ako zmluvný vzťah s „niekým“ mimo vlastnej organizácie na poskytovanie služieb v jednej alebo viacerých oblastiach jej činnosti. Uvádzajú, že pri realizácii outsourcingu sú odstraňované organizačné medzistupne, čím dochádza k splošteniu organizačnej štruktúry podniku o outsourcingové aktivity a súčasne k zjednodušeniu procesov o služby zabezpečované poskytovateľom. Podobne vymedzuje outsourcing Matján (2003), ktorý vníma outsourcing ako jednu z techník súčasného manažmentu, ktorá vedie k šitihlejšej a menšej organizácii, pričom cieľom je vyčleniť také činnosti, ktoré organizácia nezabezpečuje efektívne, pre ktoré nemá potrebné know-how. Lednický (2004, s. 66) chápe outsourcing ako „systém úmyselného a cieľavedomého vyčleňovania a delegovania činností externému partnerovi, čo má za následok nákup tovaru či služieb od cudzích podnikov namiesto vykonávania týchto činností vo vlastnej réžii. Jedná sa o vyčleňovanie skôr vykonávaných činností, ktoré majú charakter doplnkový a v prevažnej väčšine netvoría pridanú hodnotu, ale pritom sú nevyhnutné“ (In Nekoranec, Jirásková, 2008).

Názory na využitie služieb personálno-poradenských spoločností ako subjektov poskytujúcich outsourcing personálnych činností sa rôznia. Preto každý podnik, ktorý stojí pred rozhodnutím, či využiť outsourcing niektojej personálnej činnosti alebo jej výkon naďalej realizovať interne, musí dôsledne zvážiť ako výhody, ktoré z takejto formy spolupráce plynú, tak aj určité riziká, ktoré môžu nastať pri využití outsourcingu. Výsledné rozhodnutie závisí od konkrétneho cieľa a špecifických potrieb, uspokojenie ktorých podnik sleduje využitím outsourcingu.

Rozhodnutiu o využití služieb personálno-poradenských spoločností by mali predchádzať nasledujúce úvahy (Čihovská, 2003), a to vymedzenie hraníc medzi jednotlivým personálnymi činnosťami, ako sú získavanie a výber, vzdelávanie, odmeňovanie, starostlivosť o zamestnancov a i. Následne by malo byť realizované analyzovanie a zhodnotenie všetkých aspektov personálnych činností, aby bolo možné rozhodnúť, ktoré činnosti je vhodné outsourcingovať. V neposlednom rade je nevyhnuté stanoviť jasný cieľ, ktorý podnik sleduje využitím outsourcingu.

Laabs (1993) uvádza viaceré výhody, ktoré možno outsourcingom personálnych činností dosiahnuť. Ako prvý dôležitý dôvod využitia outsourcingu uvádza redukcii nákladov, pričom sa predpokladá zníženie nákladov na personálnu prácu napríklad z dôvodu, že dochádza k zmenšeniu personálneho útvaru. Ako ďalší podstatný faktor autori spomína časový manažment a úspora úsilia. Manažment sa nemusí dlhšie zapodievať s opätovnými problémami v oblasti ľudských zdrojov. Rutinné problémy sú prenesené na personálno-poradenskú spoločnosť, ktorá zodpovedá za ich riešenie. To môže výrazne odbremeniť manažment podniku. Autori Caruth, Caruth (2010) uvádzajú ako jednu z výhod využívania outsourcingu možnosť venovať zvýšenú pozornosť jadrovým kompetenciám. Vzhľadom na to, že manažment je zbavený potreby orientovať sa na rutinné personálne činnosti, viac pozornosti môže sústrediť na primárne ciele a strategické záležitosti. Outsourcing personálnych činností umožní spoločnosti zamerať sa na jej konkurenčné výhody a zároveň to vedie personálnych manažérov k tomu, aby boli skôr stratégovia než personálni úradníci. „Outsourcing mení úlohu personálnych manažérov z „jacks-of-all-trades“ na manažérskych poradcov“ (Caruth, Caruth, 2010). Laabs (1993) uvádza ako jeden z dôvodov prenesenia personálnej činnosti na externý subjekt práve zvýšenie kvality realizácie samotnej personálnej činnosti. Vzhľadom na to, že personálno-poradenské spoločnosti sa špecializujú výhradne na oblasť riadenia ľudských zdrojov, ich zamestnanci disponujú vysokými schopnosťami a dlhoročnými skúsenosťami v danej oblasti. Tím profesionálov zaručuje, že aktivity budú vykonávané na vysokej úrovni. Situácie, ktoré sa pre vlastných interných zamestnancov môžu javiť ako náročné, môžu byť prekonané prostredníctvom externých špecialistov. Dôležitou skutočnosťou je aj zvyšujúca sa morálka zamestnancov. Predpokladá sa, že zamestnanci podniku môžu pocítiť vyššiu dôležitosť, ktorá vyplýva

z využívania kvalifikovaných špecialistov v záujme čo najlepšieho uspokojenia zamestnancov. Tieto pocity môžu viesť k vyššej zamestnaneckej morálke.

Napriek nesporným výhodám, ktoré možno využitím outsourcingu v oblasti riadenia ľudských zdrojov získať, prináša tento druh spolupráce aj určité nevýhody. Donald L. Caruth, Gail D. Caruth (2010) upozorňujú vo svojom príspevku na viaceré možné negatívne stránky outsourcingu personálnych činností. Ako prvý aspekt uvádzajú zvýšenie priamych nákladov, keďže pri vyčíslení celkových nákladov na outsourcing sa môže javiť táto suma vyššia než pri internom zabezpečovaní danej činnosti. Autori upozorňujú na fakt, že pri internom riadení ľudských zdrojov vznikajú tzv. skryté náklady, teda náklady, ktoré nebývajú identifikované ako výdavky na riadenie ľudských zdrojov, napr. administratíva zamestnaneckých výhod. Manažéri môžu tráviť značný čas vysvetľovaním a prediskutovaním zamestnaneckých výhod so zamestnancami, pričom tieto náklady sa v danom čase nejavia ako náklady na oblasť ľudských zdrojov. Avšak, ak je administratívna zamestnaneckých výhod prenesená na externého poskytovateľa, náklady na vyjednávanie so zamestnancami sa stanú súčasťou outsourcingového poplatku. To môže viesť k domnienke, že celkové náklady na danú činnosť vzrástli, avšak v skutočnosti sú len tieto náklady jasne identifikované. Tento fakt môže byť pre vedenie podniku veľmi rušivý. Potenciálnym rizikom pri prenesení personálnej činnosti na externý subjekt je aj nesúlad s externým poskytovateľom. Úspešný vzťah si vyžaduje kompatibilitosť podnikovej kultúry a filozofie oboch partnerov. Tento nesúlad je predpokladom disharmonického vzťahu, preto pri výbere dodávateľa by malo byť analyzované aj pozadie dodávateľa, ako sú jeho hodnoty, filozofia, podniková kultúra. Častou obavou pri zvažovaní o využití outsourcingu je aj strata kontroly. Personálni manažéri by si mali uvedomovať skutočnosť, že prenosom danej činnosti na externého poskytovateľa stratia priamy vplyv na výkon prenesenej činnosti. Pre úspešnosť vzťahu je potrebné si vybudovať pocit dôvery v schopnosti a kvality poskytovateľa (Laabs, 1993). Neúspech outsourcingovej spolupráce môže vyplývať aj z nejasne definovanej zodpovednosti, tento problém môže nastať v situáciách, keď podnik využíva viacerých dodávateľov. Predísť tomuto problému možno len detailnou analýzou a jasným zadefinovaním zodpovedností v outsourcingovom kontrakte. Využívanie vonkajších ľudí pre výkon personálnych aktivít môže u niektorých interných zamestnancov vytvárať pocit „odosobnenia“, k čomu je nutné zabezpečiť permanentnú komunikáciu a podporu zo strany vedenia podniku pre pochopenie realizovaných zmien. Outsourcingový vzťah je spájaný aj s prístupom k interným podnikovým informáciám zo strany poskytovateľa. Pre elimináciu rizika spojeného s únikom citlivých informácií je nutné v rámci outsourcingovej zmluvy stanoviť presné podmienky pre prístup a manipuláciu s podnikovými informáciami. Z tohto hľadiska je dôležitý aj výber partnera – držiteľa medzinárodných certifikátov kvality, členstvo v asociáciách personálnych spoločností a pozitívne referencie by mali byť zárukou dodržania najvyšších štandardov a etických princípov (Chalupová, 2006).

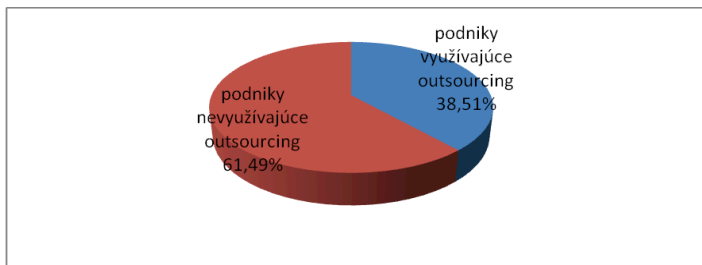
Úspech outsourcingu personálnych činností závisí jednak od poznania potenciálnych výhod ako aj zváženie nevýhod, ktoré môže toto rozhodnutie pre podnik priniesť. Jednou z možností ako eliminovať riziko neúspešného outsourcingu je správna voľba personálnej činnosti, ktorá má byť outsourcovaná. Medzi najčastejšie personálne aktivity zabezpečované formou outsourcingu patria získavanie a výber pracovníkov, vstupné školenia a iné vzdelávacie aktivity, spracovanie mzdovej agendy. Úspech podniku je vo veľkej miere závislý od odbornosti a schopností zamestnancov. Získať kvalitných zamestnancov predstavuje často kľúčový problém pre manažment podniku, keďže mnohí už dnes vedia, že kvalitný pracovník je cestou k dosahovaniu podnikových cieľov, i to, že získanie talentovaného človeka nie je jednoduchý proces. To býva jedným z dôvodov rozhodnutia podniku pre outsourcing práve tejto personálnej aktivity. V súčasnej dobe predstavuje outsourcing získavania a výberu pracovníkov bežný spôsob pre zvýšenie podnikovej výkonnosti.

Oblasť externého zaisťovania procesov získavania a prijímania nových pracovníkov má rastúci trend. Mnohé podniky uvedomujúce si dôležitosť ľudského faktora vsádzajú na profesionálov s očakávaniami nájdenia tých najlepších kandidátov pre ich podnik. Napriek tomu je v oblasti outsourcingu získavania pracovníkov zaznamenaný rad neúspechov, kde výsledky zaostali ďaleko za očakávaniami klienta (Goldschmidt, 2009). „Možno konštatovať, že o outsourcingu procesu získavania pracovníkov sa ľahko hovorí, ale ťažko sa robí“, uvádza Patrick Beharelle, riaditeľ Operating Office of SeatonCorp, ktorý ďalej uvádza, že v súčasnosti je na trhu veľa dodávateľov, ktorí chcú realizovať outsourcing tejto personálnej aktivity, ale v skutočnosti to nevedia. Napriek tomu, že daná personálna činnosť predstavuje skôr vedľajšiu podnikovú činnosť, spôsob jej prevedenia vo veľkej miere ovplyvňuje to, akým zamestnancom bude mať podnik k dispozícii, čím nepriamo ovplyvňuje aj výkonnosť celkovej organizácie.

## 2. Metodológia

Cieľom prieskumu realizovaného v podmienkach SR bola komparácia vybraných aspektov personálnej činnosti získavanie a výber pracovníkov z hľadiska spôsobu jej realizácie. Prieskum bol realizovaný na vzorke organizácií zabezpečujúcich získavanie a výber pracovníkov interným spôsobom (t.j. vo vlastnej réžii podniku; n=91) a organizácií, ktoré realizujú danú personálnu činnosť prostredníctvom outsourcingu (n=57). Zloženie prieskumnej vzorky zobrazuje graf 1.

Graf 1 Zloženie prieskumnej vzorky



Predmetom komparácie boli nasledovné aspekty získavania a výberu pracovníkov:

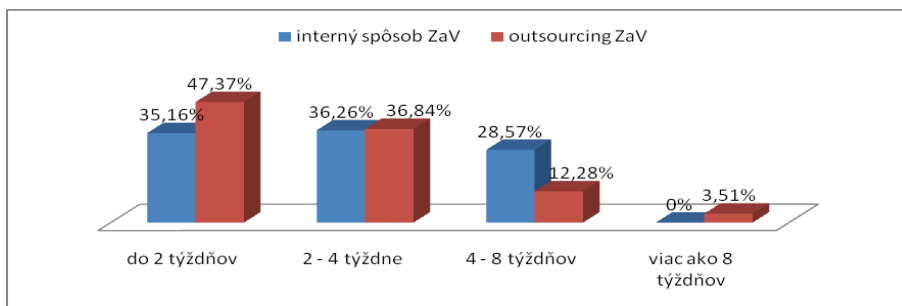
1. Priemerná doba obsadenia pracovnej pozície.
2. Miera využívania vybraných metód získavania a výberu pracovníkov.
3. Miera dôležitosti vybraných charakteristík pri posudzovaní uchádzača o pracovné miesto.
4. Miera spokojnosti s vybraným uchádzačom.

Zber dát prebiehal osobnou formou a využitím elektronického dotazníka.

## 3. Výsledky a diskusia

Jedným z faktorov, na základe ktorého sa organizácie rozhodnú pre využitie outsourcingu, je časová úspora pre realizáciu danej podnikovej činnosti. Predmetom prieskumu bolo preto zisťovanie, aká je priemerná doba pre obsadenie pracovnej pozície v prípade podnikov zabezpečujúcich túto personálnu činnosť vo vlastnej réžii a podnikov, ktoré získavanie a výber (ZaV) realizujú prostredníctvom externého subjektu. Výsledky komparácie zobrazuje graf 2.

Graf 2 Komparácia interného a externého spôsobu realizácie ZaV pracovníkov z hľadiska priemernej doby obsadenia pracovnej pozície



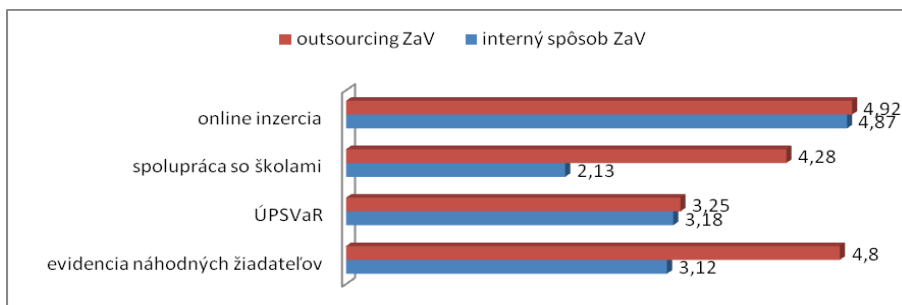
Podľa výsledkov prieskumu nie sú zjavné výrazné rozdiely v dobe obsadenia pracovnej pozície. Napriek minimálnym rozdielom, je doba obsadenia pracovnej pozície kratšia v prípade zabezpečovania získavania a výberu pracovníkov outsourcingom. V prípade oboch spôsobov sa potvrdilo, že štandardne trvá obsadenia pracovnej pozície do 4 týždňov. V prípade tejto premennej nie je možné outsourcing považovať za rýchlejší spôsob obsadenia pracovných pozícií.

Efektívnosť celkového procesu získavania a výberu pracovníkov vo veľkej miere závisí od metód, ktoré podnik využije jednak pri získavaní uchádzačov (napr. online inzercie, spolupráca so školami, spolupráca s ÚPSVaR, evidencie náhodných uchádzačov) a jednak pri výbere vhodného uchádzača (napr. metódy testovania rôznych druhov schopností, typ výberového pohovoru). Ďalšou premennou, ktorá bola predmetom komparácia, je miera využívania vybraných metód pri získavaní a výbere pracovníkov. V prípade činnosti získavanie pracovníkov boli vybrané nasledovné metódy získavania:

- Online inzercia.
- Spolupráca so školami.
- Služby ÚPSVaR.
- Evidencia náhodných uchádzačov.

Graf 3 zobrazuje výsledky komparácie miery využívania uvedených metód získavania pracovníkov. Miera využívania jednotlivých metód bola hodnotená na škále 1 – 5, pričom hodnota 1 vyjadrovala, že daná metóda nie je vôbec využívaná, hodnota 5 vyjadrovala, že metóda je využívaná v prípade každého procesu získavania a výberu pracovníkov.

Graf 3 Komparácia interného a externého spôsobu realizácie ZaV pracovníkov z hľadiska miery využívania vybraných metód získavania pracovníkov



Na základe komparácie vybraných metód získavania a výberu pracovníkov boli zistené výraznejšie rozdiely v niektorých prípadoch. V prípade metód získavania pracovníkov je v prípade oboch skupín podnikov najčastejšou metódou online inzercia. Avšak v prípade ďalších skúmaných metód sú evidované určité rozdiely, ktoré dokazujú, že v prípade outsourcingu sú oveľa častejšie využívané aj iné metódy pre nájdenie vhodných uchádzačov, ako sú napríklad spolupráca so školami, úradmi práce a taktiež evidencie náhodných žiadateľov. Tieto zistenia dokazujú, že externé spoločnosti, ktoré zabezpečujú personálne činnosti dodávateľským spôsobom, využívajú viac cieľene zameraných spôsobov pre nájdenie vhodných uchádzačov.

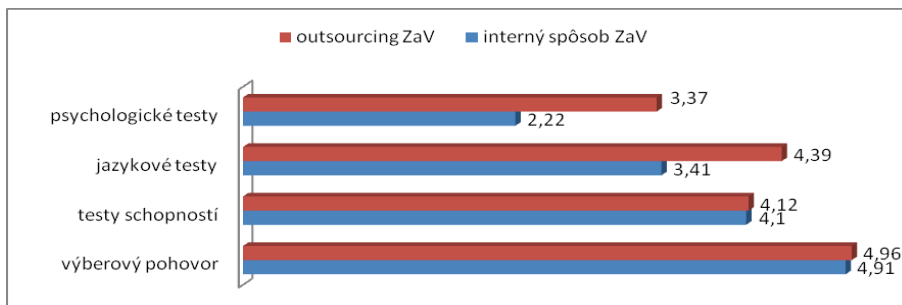
Dôležitým aspektom, ktorý vo veľkej miere ovplyvňuje výber správneho uchádzača o zamestnanie, je výber vhodných metód výberu pracovníkov. Tieto metódy umožnia jednak overiť deklarované schopnosti uchádzača a posúdiť osobnostné predpoklady pre zastávanie pracovnej pozície. Metódy výberu možno preto považovať za najdôležitejšiu fázu celkového procesu získavania a výberu pracovníkov. Predmetom komparácie boli nasledovné metódy výberu:

- Výberový pohovor.
- Testovanie odborných schopností.

- Testovanie jazykových schopností.
- Psychologické testy (testovanie osobnosti).

Miera využívania vybraných metód výberu bola rovnako hodnotená ako v prípade metód získavania pracovníkov, a to na škále 1 (vôbec) až 5 (vždy). Výsledky komparácie zobrazuje graf 4.

Graf 4 Komparácia interného a externého spôsobu realizácie ZaV pracovníkov z hľadiska miery využívania vybraných metód výberu pracovníkov



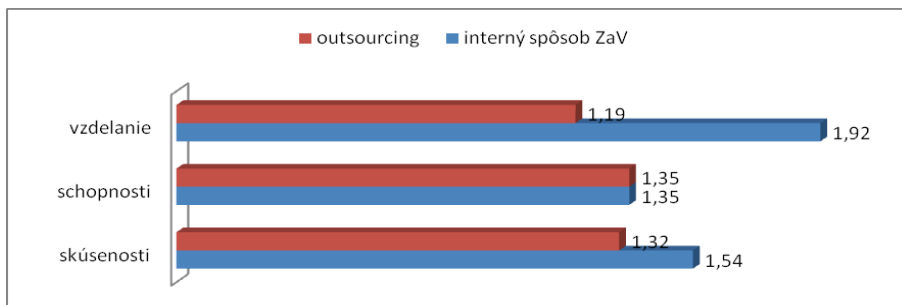
V prípade výberu pracovníkov sa ako najčastejšia metóda v oboch skupinách podnikov potvrdil výberový pohovor. V prípade ďalších metód sa ukázalo, že v prípade využívania outsourcingu sú uchádzači oveľa častejšie testovaní na jazykové schopnosti a tiež na osobnostné charakteristiky. Na základe komparácie využívania metód možno predpokladať, že externé subjekty, najčastejšie personálne spoločnosti, realizujú proces výberu pracovníkov na vyššej úrovni než je to v prípade vlastnej réžie podnikov.

V prieskume sa následne zisťovalo, aké charakteristiky uchádzača sú posudzované v rámci získavania a výberu pracovníkov z hľadiska ich dôležitosti. Nakoľko konkrétne posudzované charakteristiky sú závislé od typu obsadzovanej pracovnej pozície, boli ako predmet komparácie vybrané všeobecné charakteristiky, ako sú:

- Úroveň a typ vzdelania.
- Schopnosti, zručnosti.
- Skúsenosti.

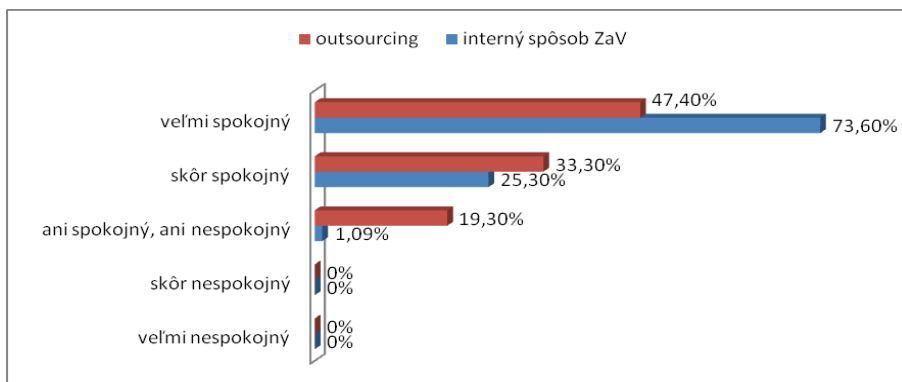
Uvedené kritéria boli hodnotené na škále 1 (veľmi dôležité) až 5 (vôbec nedôležité). Výsledky komparácie zobrazuje graf 5. Z výsledkov prieskumu nie sú výrazné rozdiely medzi podnikmi využívajúcimi a nevyužívajúcimi outsourcing získavania a výberu pracovníkov. Napriek nie výrazným rozdielom v miere dôležitosti týchto kritérií výsledky tohto prieskumu ukázali, že v prípade externých subjektov je najviac dôležitým kritériom typ a úroveň vzdelania, v prípade podnikov, ktorí zabezpečujú získavanie a výber vo vlastnej réžii, sú najdôležitejším kritériom práve skúsenosti uchádzača.

Graf 5 Komparácia interného a externého spôsobu realizácie ZaV pracovníkov z hľadiska miery dôležitosti vybraných charakteristík uchádzača



Celková miera spokojnosti s vybranými uchádzačmi je ten aspekt, ktorý odradkaľuje efektívnosť zabezpečenia získavania a výberu pracovníkov a ktorý dokazuje správnosť použitej metodiky pri získavaní aj výbere pracovníkov. Miera spokojnosti bola skúmaná na škále 1 (veľmi spokojný) až 5 (veľmi nespokojný). Výsledky komparácie zobrazuje graf 6.

Graf 6 Komparácia interného a externého spôsobu realizácie ZaV pracovníkov z hľadiska miery spokojnosti s vybranými uchádzačmi



V prípade spokojnosti s vybranými uchádzačmi výsledky prieskumu naznačili vyššiu mieru spokojnosti v prípade podnikov, ktoré tento proces zabezpečujú vlastnou réžiou, čo možno zdôvodniť vyššou mierou kontroly a riadenia celkového procesu získavania a výberu pracovníkov.

### 5. Záver

Mnohé organizácie v snahe udržania svojho postavenia na trhu hľadajú nové spôsoby ako zefektívniť svoje podnikové činnosti. V prípade tzv. podporných činností, ku ktorým sa radia aj mnohé činnosti riadenia ľudských zdrojov, je častou voľbou outsourcing, teda zabezpečovanie danej personálnej činnosti prostredníctvom externého subjektu. Jednou z činností, ktorá býva často realizovaná prostredníctvom outsourcingu, je aj získavanie a výber pracovníkov. Napriek tomu, že sa jedná nie o primárnu podnikovú aktivitu, je jej efektívne zabezpečenie veľmi dôležité z dôvodu, že ovplyvňuje to, akých zamestnancov má podnik k dispozícii, čím v konečnom dôsledku ovplyvňuje aj priebeh iných podnikových činností.

Výsledky prieskumu realizovaného v podmienkach SR, ktorého cieľom bola komparácia vybraných aspektov získavania a výberu pracovníkov u podnikov využívajúcich a nevytvárajúcich outsourcing, poukázali na isté, i keď nie veľmi výrazné rozdiely medzi uvedenými skupinami podnikov, a to v prípade miery využívania niektorých metód

vyhľadávania a posudzovania uchádzačov. I keď výsledky naznačili, že v prípade externých subjektov je využívaných viac metód pre vyhľadávanie a posudzovanie uchádzačov, vyššiu mieru spokojnosti s vybranými uchádzačmi vyjadrili manažéri podnikov, ktorí túto činnosť zabezpečujú vo vlastnej réžii.

### Zoznam bibliografických odkazov

- Caruth, D.L., and Caruth, G.D. 2010. „Outsourcing human resource activities: a proposed model.“ *SuperVision* 71/7:3.
- Čihovská, V. 2003. „Outsourcing v manažmente ľudských zdrojov.“ *Ekonomické rozhlady* 32:444-52.
- Chalupová, A. 2006. „Starat' sa o ľudí môžu pomôcť aj iní.“ *Hospodárske noviny*, príloha *Kariéra*, XIV/109.
- Goldschmidt, A. 2009. „Ziskejte maximum z outsourcingu náboru.“ *Economia* XLIV/8: 12-13.
- Laabs, J. J. 1993. „Why HR is turning to outsourcing.“ *Personnel Journal* 72/9:92.
- Matján, M. a kol. 2003. *Manažment*. Bratislava: Sprint vfra, 97 p.
- Nekoranec, J., and Jirásková, S. 2008. „Využitie outsourcingu v manažmente ľudských zdrojov.“ *Outsourcing, manažment a globalizácia*. Bratislava: CS Profi – Public. 96 p.
- Rydvalová, P., and Rydval, J. 2007. *Outsourcing ve firmě*. Brno: Computer Press, a.s. 101 p.