

KOMPARÁCIA INTERNEJ A EXTERNEJ FORMY REALIZÁCIE PROCESU ZÍSKAVANIA A VÝBERU PRACOVNÍKOV

A COMPARISON OF INTERNAL AND OUTSOURCED RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS

Jana Cocul'ová

Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu
jcoculova@gmail.com

Abstrakt:

Príspevok prináša teoreticko-analytický pohľad na problematiku procesu získavania a výberu pracovníkov z hľadiska formy jeho realizácie, a to prostredníctvom analýzy literárnych podkladov a využitím empirických dát získaných výskumom realizovaným v podmienkach SR. Cieľom výskumu, prezentovaného v príspevku, je zistiť štatisticky významné rozdiely vo vnímaní spokojnosti s realizáciou procesu získavania a výberu pracovníkov, a to v prípade zabezpečovania tejto aktivity internou formou a prostredníctvom outsourcingu. Komparácia a zistenie štatisticky významných rozdielov medzi interným a externým zabezpečením procesu získavania a výberu pracovníkov bolo uskutočnené z hľadiska zvolených aspektov, na základe ktorých možno zhodnotiť mieru spokojnosti s realizáciou tejto personálnej aktivity.

Kľúčová slova:

Proces získavania a výberu pracovníkov, outsourcing.

Abstract:

The paper reports theoretical and analytical perspective on the issue of recruitment and selection process in terms of the way of its implementation, through the analysis of literary sources and using empirical data from research conducted in Slovakia. The objective of research presented in this paper is to determine statistically significant differences in perceptions of satisfaction with the implementation of recruitment and selection process, and in the case of performing this activity with internal sources or using outsourcing.

Key words:

Recruitment and selectin process, outsourcing.

JEL: M51, M55

Úvod

Manažment ľudských zdrojov zaznamenáva v súčasnosti nárast záujmu nielen zo strany samotných personálnych pracovníkov, ale i riadiacich subjektov na všetkých úrovniach riadenia. Tento trend odráža skutočnosť, že nielen najnovšie technológie a vyspelé technické činitele, ale práve kvalitné ľudské zdroje predstavujú hlavné kritérium úspechu podniku v konkurenčnom boji.

V podmienkach Slovenska dochádza k výraznému posunu vo vnímaní úlohy riadenia ľudských zdrojov po roku 1989, keď sa začína pripisovať strategický význam aj riadeniu personálnych činností.

Meniace sa trhové podmienky, rastúca konkurencia a s tým súvisiaci vyšší tlak na kvalitu produkcie či poskytovaných služieb viedol riadiacich pracovníkov k uvedomeniu si hodnoty kvalitnej pracovnej sily, ktorá v súčasnosti predstavuje najcennejší zdroj podniku. Rozsah činností, ktoré spadajú pod personálne útvary, sa postupne rozširoval a bežné personálne oddelenia začali byť preťažované zabezpečovaním všetkých personálnych činností. To bol jedným z dôvodov, prečo začali podniky uvažovať nad možnosťou zabezpečovanie niektorých personálnych činností externou formou.

Úspech podniku je vo veľkej miere závislý od odbornosti a schopností zamestnancov. Získať kvalitných zamestnancov predstavuje často kľúčový problém pre manažment podniku, keďže mnohí sú si vedomí, že kvalitný pracovník je cestou k dosahovaniu podnikových cieľov, i to, že získanie talentovaného pracovníka 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.

Patrick Beharelle, generálny riaditeľ personálno-poradenskej spoločnosti SeatonCorp uvádza, že outsourcing procesu získavania a výberu pracovníkov možno definovať ako zabezpečenie časti alebo všetkých fáz procesu získavania a výberu prostredníctvom vonkajšieho dodávateľa, pričom možno rozlišovať tri kategórie (Marquez, 2007):

1. Celopodnikový outsourcing získavania a výberu pracovníkov, ktorý zahŕňa komplexný outsourcing, a to od vyhľadávania a posudzovania uchádzačov až po administratívne funkcie.
2. Selektívny outsourcing získavania a výberu pracovníkov, keď podnik outsourcuje túto aktivitu len pre istý typ pracovnej pozície.
3. „Projektový nábor“, ktorý znamená, že podniky outsourcujú veľké množstvo pracovníkov pre určitý projekt.

Human Resources Outsourcing Association (HROA) definuje outsourcing získavania a výberu pracovníkov ako typ outsourcingu podnikových procesov, pri ktorom manažment podniku prenáša zodpovednosť za náborový proces na poskytovateľa tejto služby. Je to forma spolupráce, pri ktorej vonkajší dodávateľ sám vyberá najvhodnejšie metódy použité v rámci celého procesu získavania a výberu pracovníkov (<http://recruitmentoutsourcingprocess.com/>, 20.1.2011).

Na efektívnosť využívania outsourcingu v oblasti riadenia ľudských zdrojov, konkrétne v procese získavania a výberu pracovníkov, sa stretávame v literatúre s rôznymi prístupmi. Niektorí autori poukazujú na mnohé výhody, ktoré outsourcing tejto personálnej činnosti prináša, iní to vnímajú ako nesprávny prístup k využívaniu najcennejšieho podnikového faktora.

Duggan (2004) uvádza niekoľko argumentov pre využitie outsourcingu v personálnej oblasti. Ako prvé zdôrazňuje, že získanie kľúčového personálu je strategicky kritickou hodnotou pre každý podnik. Pre získanie kvalitného pracovníka sú potrebné profesionálne špeciálne zručnosti, ktoré možno získať práve využitím outsourcingu. Druhým dôležitým aspektom, ktorý hovorí v prospech jeho využívania, sú náklady spojené s vyhľadávaním, oslovovaním, posudzovaním a výberom najvhodnejšieho uchádzača. Autor uvádza ako ďalší veľmi dôležitý dôvod pre využitie outsourcingu tejto personálnej činnosti prístup k veľkému množstvu kvalitných kandidátov. Zároveň poukazuje na to, že bežní personálni manažéri nedisponujú takými schopnosťami a skúsenosťami v oblasti posudzovania a výberu pracovníkov ako pracovníci personálno-poradenských spoločností. Ako veľmi dôležitý fakt zdôrazňuje časovú náročnosť pri internom zabezpečovaní procesu získavania a výberu pracovníkov.

Positívny prístup k využívaniu outsourcingu v procese získavania a výberu pracovníkov zastáva aj Shoesmith, personálny riaditeľ Sutton Council, ktorý poukazuje na podstatné zníženie nákladov využitím outsourcingu, avšak dodáva, že nie je to jediný pozitívny dôsledok. Externé organizácie poskytujúce outsourcing získavania pracovníkov vlastnia technológie, ktoré by si podnik nemohol dovoliť využívať vo vlastnej réžii. Zároveň pozitívne hodnotí skrátenie doby získania vhodného kandidáta. Dodáva ale, že strategické personálne činnosti by mali naďalej byť realizované interným spôsobom (In Braid, 2007).

Croy (2004) poukazuje na negatívnu stránku zabezpečovania procesu získavania a výberu pracovníkov externou formou. Neefektívnosť outsourcingu tejto činnosti argumentuje tým, že v mnohých prípadoch sú atribúty ako schopnosť adaptovať sa na podnikovú kultúru, stotožnenie sa s hodnotami podniku, byť súčasťou tímu, dôležitejšie než skúsenosti a znalosti pracovníka. Predpokladá, že externí poskytovatelia nemôžu mať dostatočné znalosti o tejto stránke podniku a preto nemôžu byť schopní posúdiť tieto požiadavky u potenciálnych uchádzačov tak ako interní pracovníci personálneho oddelenia podniku. Zároveň poukazuje na to, že najlepšie personálno-poradenské spoločnosti na trhu majú široký záber klientov, čo môže byť problém, keďže tie podniky, ktoré sú klientmi rovnakej personálno-poradenskej spoločnosti sú vylúčené, aby mohli byť zdrojom kandidátov pre iné podniky. Následkom toho musí podnik využiť buď menej kvalitnú personálnu spoločnosť, teda spoločnosť bez dodatočných znalostí a kontaktov, alebo vysoko kvalitnú personálnu spoločnosť s obmedzeným výberom silných kandidátov. Croy (2004) odmieta tvrdenie, že využitím externého dodávateľa dochádza k skráteniu času pre realizáciu náborového procesu. Poukazuje na množstvo času, ktoré je potrebné investovať do vyhľadávania vhodných dodávateľov a riadenia vzájomného outsourcingového vzťahu. Zároveň zdôrazňuje moderné techniky v procese získavania a výberu, ktoré významne šetria čas oproti minulosti, ako sú napr. on-line inzercie či on-line rozhovory, ktoré zabezpečia kratší čas na realizáciu celého procesu než ako by to bolo využitím tretej strany. Ako ďalší významný aspekt interného zabezpečovania získavania a výberu pracovníkov uvádza možnosť spoznať mnohých iných vhodných kandidátov, ktorí môžu byť použiteľní na iné pracovné pozície v budúcnosti.

Feerick, riaditeľ pobočky GCG, medzinárodnej personálno-poradenskej spoločnosti, tvrdí, že i keď mnohé podniky stále častejšie využívajú outsourcing získavania pracovníkov a sú s ním spokojní, pribúdajú tiež podniky, ktoré sa vracajú k internému získavaniu pracovníkov. Feerick poukazuje ako na možný dôvod tejto nespokojnosti to, že niektoré podniky outsourcingujú len časť procesu získavania a výberu, pričom istú časť naďalej vykonávajú interne. Uvádza, že výsledkom je "vznik akéhosi hybridu, ktorý nefunguje" (In Braid, 2007). Pokiaľ má outsourcing získavania fungovať, musí zahŕňať transfer celkového procesu, nielen niektorých jeho fáz. Podobný názor zastáva Kemp (In Braid, 2007), ktorý súhlasí, že outsourcing prinesie podniku benefity len v tom prípade, ak je realizovaný správne. Či podnik využije outsourcing alebo nie, závisí najmä od jeho požiadaviek a kapacity.

Kearney, vice-prezident HR v Oracle, zastáva názor, že získavanie má byť realizované v rámci organizácie. Dodáva, že rozhodnutím podniku pre outsourcing procesu získavania a výberu pracovníkov ide podnik proti tvrdeniu, že ľudia sú najcennejším zdrojom podniku. Získavanie pracovníkov vníma ako strategickú, nie administratívnu funkciu, preto musí ostať v kompetencii podniku (In Braid, 2007).

Metódy

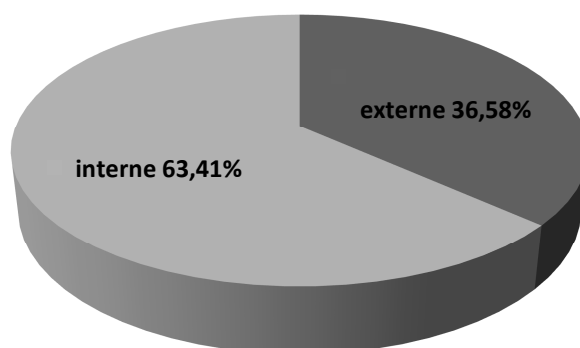
Predmetom realizovaného výskumu je problematika procesu získavania a výberu pracovníkov a jeho analýza z hľadiska spôsobu, akým je tento proces zabezpečovaný. Cieľom výskumu je zistiť štatisticky významné rozdiely vo vnímaní spokojnosti s realizáciou procesu získavania a výberu pracovníkov, a to v prípade zabezpečovania tejto aktivity internou formou a prostredníctvom outsourcingu. Komparácia a následne overenie existencie štatisticky významných rozdielov medzi interným a externým zabezpečovaním danej personálnej činnosti boli uskutočnené z hľadiska štyroch vybraných aspektov, na základe ktorých možno zhodnotiť spokojnosť s uvedenou personálnou aktivitou, a to:

- doba realizácie procesu získavania a výberu pracovníkov,
- náklady na proces získavania a výberu pracovníkov,
- metodika uplatňovaná pri realizácii procesu získavania a výberu pracovníkov,
- kvalita prijatých zamestnancov.

Ďalšia premenná, ktorá bola predmetom analýzy a komparácie, je záujem o skvalitnenie procesu získavania a výberu pracovníkov. Nakoľko je možné predpokladať, že proces získavania a výberu pracovníkov sa líši v závislosti od typu obsadzovanej pracovnej pozície, boli uvedené premenné, s výnimkou premennej – náklady na proces získavania a výberu pracovníkov, skúmané vo vzťahu k jednotlivým typom pracovných pozícií, a to pre nižšie, stredné, vyššie a úzko špecializované pracovné pozície. Spokojnosť s jednotlivými aspektmi bolo možné vyjadriť na Likertovej škále 1 – 5, pričom 1 vyjadrovala maximálnu nespokojnosť a 5 maximálnu spokojnosť s daným aspektom.

Primárny zber dát bol uskutočnený prostredníctvom štandardizovaného dotazníka, ktorý bol prostredníctvom e-mailu distribuovaný súboru 180 podnikov pôsobiacich v SR. Návratnosť dotazníkov činí 22,7%, výskumnú vzorku tvorí 41 podnikov. Zloženie výskumnej vzorky zobrazuje graf 1. Pre potreby overenia predpokladu o štatisticky významných rozdieloch bol použitý chi-kvadrátový test.

Graf 1: Zloženie výskumnej vzorky z hľadiska spôsobu realizácie procesu získavania a výberu pracovníkov

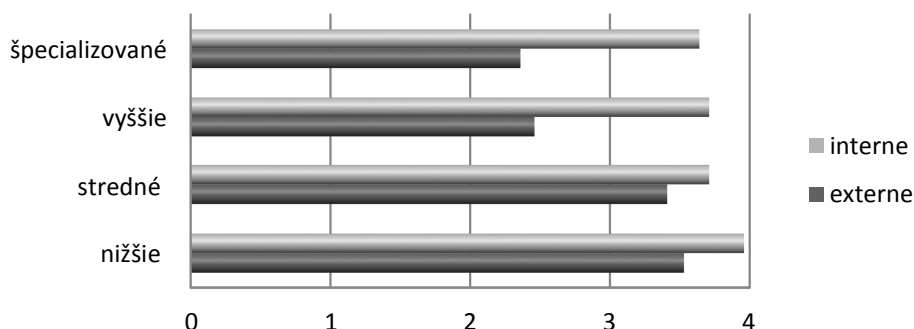


Zdroj: Autorka

Výsledky práce

V rámci výskumu bolo sledovaných 5 aspektov, u ktorých sa predpokladala odlišná úroveň vnímania spokojnosti. Prvý aspekt, ktorý bol predmetom skúmania, je čas, ktorý je potrebné vynaložiť na obsadenie pracovného miesta, pričom daná premenná bola analyzovaná zvlášť pre jednotlivé pracovné pozície.

Graf 2: Komparácia interného a externého spôsobu získavania a výberu pracovníkov z hľadiska spokojnosti s dobou realizácie procesu.



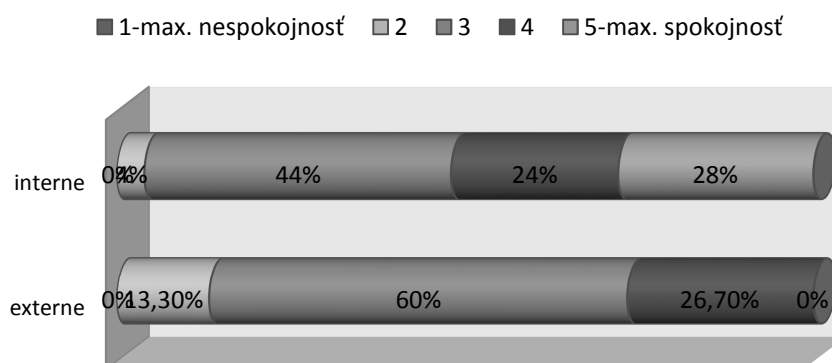
Zdroj: Autorka

Spokojnosť s daným aspektom bola dotazovaná využitím Likertovej škály, kde hodnota 1 vyjadruje max. nespokojnosť a hodnota 5 max. spokojnosť. Výsledky výskumu vykazujú vyššiu mieru spokojnosti s dobou obsadenia voľných pozícií pri zabezpečovaní tejto aktivity interným spôsobom, a to v prípade obsadzovania všetkých typov pracovných pozícií, vid' graf 2, ktorý zobrazuje výsledky vyjadrením priemerných hodnôt. Ako ukazuje graf 2, väčšie rozdiely v spokojnosti s daným aspektom boli zistené v prípade vyšších a úzko špecializovaných pracovných pozícií.

Daný predpoklad možno vyjadriť nasledujúcou hypotézou H1: *Predpokladáme existenciu štatisticky významných rozdielov v spokojnosti s dobou realizácie procesu získavania a výberu pracovníkov z hľadiska spôsobu jeho realizácie.* Pre testovanie hypotézy H1 bol použitý chi-kvadrátový test, ktorý pri $p < 0,05$ potvrdil štatisticky významné rozdiely až v troch prípadoch, a to pri nižších pracovných pozíciách ($p = 0,047$), vyšších pracovných pozíciách ($p = 0,001$) a úzko špecializovaných pracovných pozíciách ($p = 0,002$). Možno teda konštatovať, že podniky, ktoré tento proces zabezpečujú interne, vykazujú vo väčšine prípadov vyššiu mieru spokojnosti s tým, za aký čas sa im podarí obsadiť danú pracovnú pozíciu.

Ďalšia premenná, ktorá bola predmetom analýzy, sú náklady na proces získavania a výberu pracovníkov. Na základe výsledkov možno konštatovať, že vyššia miera spokojnosti s nákladovou stránkou tejto personálnej aktivity je pri jej internom zabezpečovaní, vid' graf 3.

Graf 3: Komparácia interného a externého spôsobu získavania a výberu pracovníkov z hľadiska nákladov

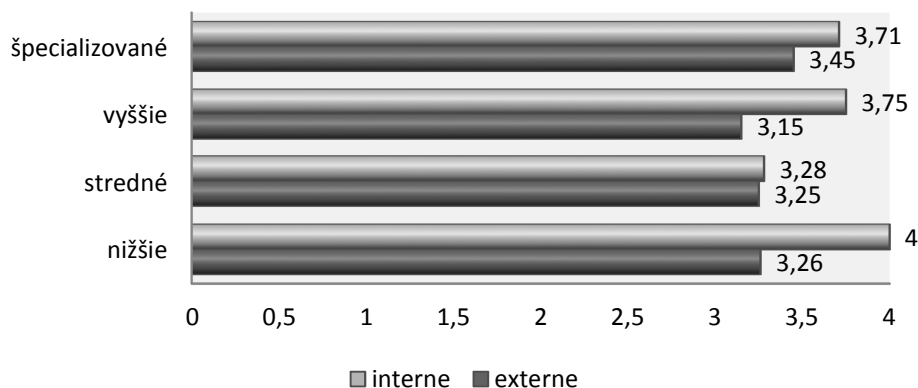


Zdroj: Autorka

Pre overenie štatistickej významnosti predpokladaných rozdielov bola sformulovaná nasledovná výskumná hypotéza H2: *Predpokladáme existenciu štatisticky významného rozdielu v spokojnosti s nákladmi vynaloženými na realizáciu procesu získavania a výberu pracovníkov z hľadiska spôsobu jeho realizácie.* Využitím štatistického testu – chi-kvadrátového testu bolo zistené $p = 0,082$, preto hypotézu H2 zamietame.

Dôležitý aspekt, ktorý ovplyvňuje úspešnosť realizácie procesu získavania a výberu správneho kandidáta sú metódy, ktoré sú využívané jednak pri získaní dostatočného množstva vhodných kandidátov a jednak pri ich posudzovaní a testovaní. Úlohou personalistov a konzultantov personálnych spoločností je rozhodnúť o najvhodnejších postupoch a metódach, ktoré umožnia adekvátne zhodnotiť viacerých uchádzačov o voľnú pracovnú pozíciu. Z tohto dôvodu je pozornosť venovaná aj vnímaniu spokojnosti s procesom získavania a výberu pracovníkov z hľadiska metodiky uplatňovanej pri posudzovaní uchádzačov. Premenná bola analyzovaná vo vzťahu k jednotlivým typom pracovných pozícií, nakoľko sa predpokladá odlišná metodika pri ich obsadzovaní. Respondenti (manažéri podnikov) mali možnosť vyjadriť svoju spokojnosť využitím Likertovej škály, pričom hodnota 1 vyjadruje max. nespokojnosť a hodnota 5 max. spokojnosť.

Graf 4: Komparácia interného a externého spôsobu získavania a výberu pracovníkov z hľadiska spokojnosti s metodikou



Zdroj: Autorka

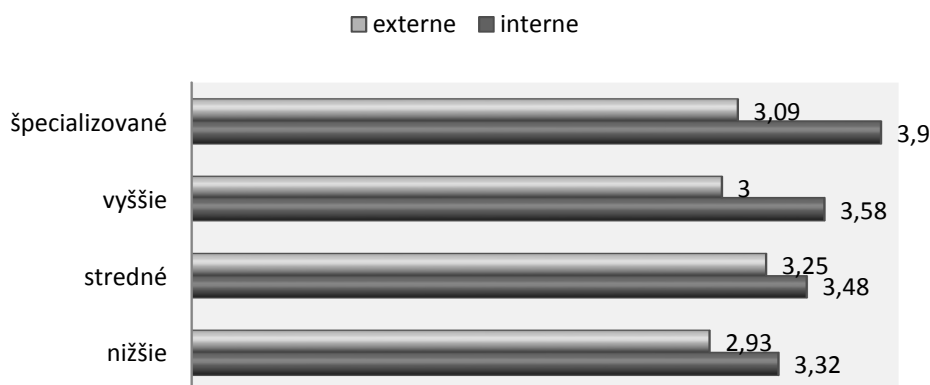
Graf 4 zobrazuje priemerné hodnoty spokojnosti s danou premennou pri internom a externom spôsobe realizácie získavania a výberu pracovníkov. Vyššiu mieru spokojnosti aj v tomto prípade vykazujú podniky, ktoré zabezpečujú túto personálnu aktivitu internými zdrojmi, pričom najvyšší rozdiel v spokojnosti s metodikou uplatňovanou v tomto procese bol zistený pri nižších pracovných pozíciách.

Či sú tieto rozdiely štatisticky významné alebo len náhodné, bolo zisťované overovaním ďalšej hypotézy *H3: Predpokladáme existenciu štatisticky významných rozdielov v spokojnosti s metodikou uplatňovanou v procese získavania a výberu pracovníkov z hľadiska spôsobu jeho realizácie.* Výsledky štatistického testu potvrdili pri $p < 0,05$ existenciu rozdielov v spokojnosti s týmto aspektom v 2 prípadoch, a to pri nižších pracovných pozíciách ($p = 0,018$) a vyšších pracovných pozíciách ($p = 0,012$). V prípade stredných a úzko špecializovaných pracovných pozícií nemožno potvrdiť, že by medzi skupinami podnikov boli významné rozdiely v spokojnosti s postupmi, metódami, ktoré sa využívajú pri získavaní a posudzovaní potenciálnych uchádzačov.

Predmetom komparácie interného a externého spôsobu získavania a výberu pracovníkov bola aj kvalita prijatých uchádzačov. Keďže potreba získania najvhodnejších pracovníkov býva jedným z dôvodov, prečo podniky prenesú túto aktivitu na externého dodávateľa, bolo zámerom zistiť, či podniky využívajúce outsourcing vykazujú vyššiu mieru spokojnosti s prijatými uchádzačmi než podniky, ktoré realizujú tento proces vo vlastnej réžii.

Nakoľko získanie kvalitného uchádzača na vyššie a najmä špecializované pozície môže byť náročnejšie než je to v prípade obsadenia nižších pracovných pozícií, bola aj táto premenná skúmaná zvlášť pri jednotlivých typoch pracovných pozícií. Graf 5 znázorňuje rozdiely v spokojnosti s uchádzačmi pri internom a externom spôsobe získavania uchádzačov, vyjadrených priemernými hodnotami pri jednotlivých pracovných pozíciách. Výsledky opäť potvrdili vyššiu mieru spokojnosti pri internom zabezpečovaní tohto procesu, pričom vyššia mieru spokojnosti u tejto skupiny podnikov bola zistená pri vyšších a špecializovaných pracovných pozíciách. Podniky využívajúce outsourcing vykazujú najvyššiu spokojnosť s uchádzačmi prijatými na stredné pracovné pozície.

Graf 4: Komparácia interného a externého spôsobu získavania a výberu pracovníkov z hľadiska spokojnosti s prijatými zamestnancami

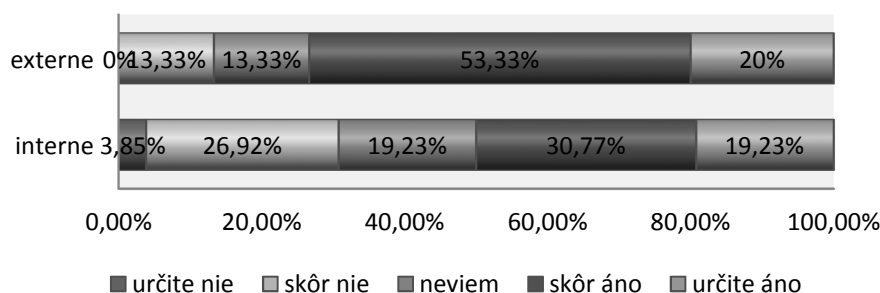


Zdroj: Autorka

Za účelom overenia štatistickej významnosti zistených rozdielov bola sformulovaná hypotéza H4: *Predpokladáme existenciu štatisticky významných rozdielov v spokojnosti s prijatými zamestnancami z hľadiska spôsobu realizácie získavania a výberu pracovníkov.* Využitím chi-kvadrátového testu sa pri $p < 0,05$ potvrdil sformulovaný predpoklad len v jednom prípade, a to pri úzko špecializovaných pracovných pozíciách ($p = 0,028$), a teda podniky, ktoré si zamestnancov získavajú prostredníctvom vlastných zdrojov, sú viac spokojní so zamestnancami prijatými na tieto pracovné pozície než podniky, ktoré využívajú služby externých dodávateľov.

Cieľom realizovaného výskumu bolo taktiež zistenie záujmu podnikov o skvalitnenie procesu získavania a výberu pracovníkov, ktoré bolo tiež predmetom komparácie. Graf 6 znázorňuje, v akej miere majú podniky záujem o skvalitnenie tejto personálnej činnosti a zároveň umožňuje vidieť rozdiely v postojoch manažérov podnikov využívajúcich a nevyužívajúcich outsourcing tejto činnosti.

Graf 5: Komparácia podnikov z hľadiska záujmu o skvalitnenie procesu získavania a výberu pracovníkov



Zdroj: Autorka

Na základe výsledkov prieskumu je zrejmé, že vyšší záujem o skvalitnenie procesu získavania a výberu pracovníkov majú podniky, ktoré využívajú outsourcing tejto aktivity. Tento výsledok zároveň korešponduje s predchádzajúcimi zisteniami, a to, že práve táto skupina podnikov je menej spokojná s realizáciou tohto procesu než podniky, ktoré tento proces zabezpečujú prostredníctvom interných zamestnancov. Pre potvrdenie štatistickej významnosti zistených rozdielov bola testovaná hypotéza H5: *Predpokladáme existenciu štatisticky významných rozdielov v záujme o skvalitnenie procesu získavania a výberu pracovníkov z hľadiska spôsobu jeho realizácie.* Výsledok chi-kvadrátového testu pri $p < 0,05$ nepotvrdil tento predpoklad ($p = 0,589$) a preto je hypotéza H5 zamietnutá. Záujem o skvalitnenie procesu získavania a výberu pracovníkov nesúvisí s tým, či podnik realizuje tento proces vo vlastnej réžii alebo využitím outsourcingu.

Diskusia

Predmetom realizovanej výskumnej štúdie bola komparácia podnikov využívajúcich a nevyužívajúcich outsourcing jednej z personálnych činností, a to procesu získavania a výberu pracovníkov, nakoľko táto aktivita patrí medzi činnosti najčastejšie prenášané na externého dodávateľa (viď Lojanová, 2011). Za účelom dosiahnutia stanoveného cieľa výskumu bola zisťovaná existencia štatisticky významných rozdielov v spokojnosti s jednotlivými aspektmi procesu získavania a výberu pracovníkov, a to medzi podnikmi, ktoré využívajú a ktoré nevyužívajú outsourcing tejto aktivity.

Prvý aspekt, ktorý bol predmetom danej analýzy, bola doba realizácie danej činnosti, ktorá bola skúmaná vo vzťahu k jednotlivým pracovným pozíciám. V literatúre sa možno stretnúť s odlišnými názormi na to, či prenesením tejto aktivity na externý subjekt získa podnik časové úspory. Duggan (2004) ako aj Shoesmith (In Braid, 2007) poukazujú na možnosť skrátenia doby obsadenia pracovnej pozície využitím outsourcingu na rozdiel od Croya (2004), ktorý upozorňuje, že outsourcing v konečnom dôsledku neskracuje túto dobu, keďže si vyžaduje značný čas na vyhľadávanie a komunikáciu s dodávateľom outsourcingovanej aktivity. V rámci výskumu nebol sledovaný skutočný čas na obsadenie pracovných pozícií, avšak je možné potvrdiť, že v prípade väčšiny pracovných pozícií, s výnimkou stredných pracovných pozícií, vykazujú vyššiu spokojnosť s trvaním náborového procesu podniky, ktoré outsourcing nevyužívajú. I keď možno usudzovať, že využitím externých spoločností podniky môžu očakávať isté časové úspory, výsledky výskumu dokazujú, že outsourcing nemusí v konečnom dôsledku viesť k rýchlejšiemu obsadeniu pracovnej pozície, keďže aj samotná spolupráca s externým dodávateľom si vyžaduje určitý čas.

Druhý aspekt, ktorý bol predmetom komparácie, predstavujú náklady na tento proces. Otázka nákladov je veľmi dôležitá, keďže viaceré výskumy potvrdili, že práve snaha o dosiahnutie nižších nákladov býva jedným z dôvodov rozhodnutia sa podniku pre outsourcing (viď Šupšák 2007). To, či podnik dosiahne outsourcingom úsporu nákladov alebo naopak, zabezpečovanie činnosti externou formou je finančne náročnejšie, nie je jednoznačné, pričom možno predpokladať, že to bude závislé od viacerých faktorov (napr. typu využívanej služby pri obsadzovaní pracovných pozícií, frekvencie obsadzovania pracovných pozícií, náročnosti procesu získavania a výberu a pod.). Autori Caruth, Caruth (2010) poukazujú na to, že pri outsourcingu personálnych aktivít dochádza k zvýšeniu priamych nákladov, a teda pri vyčíslení nákladov na outsourcing sa javí byť táto suma vyššia ako pri internom zabezpečovaní. Dôvodom je aj fakt, že pri internom zabezpečovaní aktivity dochádza často k tzv. skrytým nákladom (napr. čas vynaložený na posudzovanie žiadostí, administratíva spojená s výberovým procesom a pod.), pričom pri externom zabezpečovaní aktivity sa tieto náklady stávajú súčasťou poplatku za poskytovanú službu, čo môže pôsobiť ako nárast nákladov na túto činnosť. Avšak výsledky výskumu nepotvrdili rozdiely v spokojnosti s nákladovou stránkou tohto procesu.

Dôležitou súčasťou realizácie procesu získavania a výberu pracovníkov sú metódy a postupy, ktoré podniky uplatňujú pri obsadzovaní jednotlivých typov pracovných pozícií. Preto bol aj tento aspekt predmetom komparácie, pričom v literatúre sa možno stretnúť s protichodnými názormi. Duggan (2004) poukazuje na to, že práve personálni konzultanti disponujú lepšími schopnosťami a skúsenosťami než bežní personálni manažéri, ktorí nie sú špecializovaní výhradne na oblasť získavania a posudzovania uchádzačov. Shoesmith podobe poukazuje na pozitíva využívania outsourcingu aj z dôvodu, že personálne spoločnosti vlastnia technológie, ktoré by si podnik nemohol dovoliť využívať vo vlastnej réžii (In Braid, 2007). Iný názor ale deklaruje Croy (2004), ktorý poukazuje na možnosť využívania rôznych moderných foriem náboru, ako napr. on-line inzercie a on-line rozhovory vo vlastnej réžii podniku a zdôrazňuje najmä fakt, že interní pracovníci sú schopní lepšie posúdiť celkovú osobnosť uchádzača, vrátane jeho schopnosti adaptovať sa na podnikovú kultúru a hodnoty danej organizácie. Výsledky výskumu poukázali na vyššiu spokojnosť s metodikou uplatňovanou pri obsadzovaní nižších a vyšších pracovných pozícií podnikmi, ktoré nevyužívajú outsourcing. Zistenú skutočnosť možno

zdôvodniť aj možnými vyššími očakávaniami podnikov využívajúcich outsourcing, ktoré môžu vyplývať aj z presvedčenia o vyššej odbornosti konzultantov personálnych spoločností.

Súčasťou realizovaného výskumu bolo aj zisťovanie spokojnosti s prijatými uchádzačmi. Výsledky výskumu potvrdili vyššiu mieru spokojnosti u podnikov nevyužívajúcich outsourcing a to v prípade úzko špecializovaných pracovných pozícií. Je potrebné brať do úvahy, že spokojnosť s prijatým uchádzačom ovplyvňujú rôzne faktory, avšak na základe výsledkov výskumu možno dedukovať, že vyššia spokojnosť je dana tým, že výber kandidátov je v kompetencii samotných zamestnancov podniku.

V rámci výskumu bolo tiež sledované, nakoľko majú podniky záujem o skvalitnenie procesu získavania a výberu pracovníkov. Výsledky výskumu nepotvrdili rozdielne záujmy u jednotlivých skupín podnikov a možno ich hodnotiť pozitívne, nakoľko v oboch vzorkách podnikov prevažuje záujem o skvalitnenie realizácie tejto personálnej činnosti.

Z celkového pohľadu výsledky výskumu potvrdili, že vyššiu spokojnosť s uskutočňovaním procesu získavania a výberu pracovníkov vykazujú podniky, ktoré tento proces zabezpečujú interným spôsobom. Zároveň je potrebné poukázať na to, že rozdiely vo vnímaní spokojnosti s jednotlivými aspektmi neboli výrazné a vo väčšine prípadov bolo hodnotenie skôr pozitívne v oboch skupinách podnikov. Nižšiu mieru spokojnosti u podnikov využívajúcich outsourcing možno zdôvodniť aj možnými vyššími očakávaniami od externých dodávateľov tejto personálnej aktivity.

Literatúra

- [1] ANONYMOUS. 2011. *How to employ recruitment process outsourcing for your company*. [online]. [cit. 2011-01-02]. Dostupné na internete: <http://recruitmentoutsourcingprocess.com/what-is-recruitment-processing-outsourcing-rpo/>
- [2] BRAID, M. 2007. Outsourcing cuts costs of hiring. In *Sunday Times*. London (UK). ISSN 09561382, 2007, pg. 10. Proquest document ID: 1247904821
- [3] DUGGAN, B. – CROY, G. 2004. Should you outsource recruitment? In *The Supply Management*. ISSN 13622021, 2004, Vol. 9, Iss. 20, pg. 26. Proquest document ID: 736145931.
- [4] LOJANOVÁ M. 2011. Využívania outsourcingu v riadení ľudských zdrojov: bakalárska práca. Prešov: FM PU. 2011, 63 s.
- [5] MARQUEZ J. 2007. Just what does RPO mean? In *Workforce Management*. ISSN 15475565, 2007, Vol. 86, Iss. 14, pg. 6. Proquest document ID: 1329582271
- [6] ŠUPŠÁK, J. 2007. *Prieskum OUTSOURCING 2007 – očakávania a realita*. In *Hospodárske noviny*. [online]. December 2007.[cit. 2011-01-19]. Dostupné na internete: http://hnonline.sk/c3-22588070-k00000_d-prieskum-outsourcing-2007-ocakavania-a-realita. ISSN 1336-1996.