

# SÚVISLOSTI ROZVOJA PERSONÁLNEHO PORADENSTVA V SR

ADRIANA GREŇČIKOVÁ – MÁRIA HAJŠOVÁ – KVETOSLAVA KOVÁČOVÁ

## Abstract

The study is devoted to operating of Human resources agencies on the Slovak labour market and their comparing with foreign labour markets. Moreover presents results of research performed in 2006, which was specialized on their operating efficiency.

**Key words:** personal consulting, labour market, employees, clients.

**Classification JEL:** M12 – Personnel Management

## 1. Úvod

Rovnako ako v celej strednej a východnej Európe, sa na Slovensku v roku 1990 začalo rozvíjať personálne poradenstvo. Tento trh sa v priebehu posledných 15 rokov dynamicky menil. Vznikol celý rad lokálnych firiem a pobočiek veľkých nadnárodných spoločností, ktoré nasledovali svojich klientov postupujúcich smerom na východ. Časom podobne ako mnohé ostatné oblasti dozrieval aj sektor personálneho poradenstva a na jednotlivých trhoch sa vytvorila jeho pevná štruktúra a základné pravidlá. Vedúce spoločnosti na slovenskom trhu dnes pracujú v súlade s najvyššími medzinárodnými kritériami a štandardmi a prísnymi etickými princípmi, pričom ich prioritou je dosahovanie rovnováhy medzi spokojnosťou klienta a vlastným profitom. Ďalším pozitívom posledného obdobia je skutočnosť, že v rámci spoločností, ktorých činnosť sa spája s ľudskými zdrojmi, sa konečne v širšej miere začali rozdeľovať a vnímať dve základné skupiny. Do prvej možno zaradiť personálne agentúry na sprostredkovanie zamestnania a agentúry dočasného zamestnávania, do druhej personálne agentúry a personálno-poradenské spoločnosti.

Pri prvých personálno-poradenských spoločnostiach na území Slovenska išlo prevažne o pobočky západných nadnárodných spoločností so zahraničným kapitálom. Mali vybudovanú už pevnú pozíciu na medzinárodných trhoch. Postupne svoje miesto našli i lokálne firmy. V tomto období vznikla i prvá Executive Search spoločnosť na Slovensku, ktorá s rastom trhu personálneho poradenstva rozširovala svoju činnosť aj na iné oblasti riadenia ľudských zdrojov. Išlo o spoločnosť Jenewein & Partners, ktorá v súčasnosti pôsobí v sieti executive search spoločností nesúcej názov The Amrop Hever Group. Po nej nasledovali: ISG, s. r. o., executive search; Trenkwalder Management Partners, s. r. o. a Nosluš, s. r. o. V rokoch 1992 a 1993 začali svoju činnosť vykonávať: Lotty, s. r. o.; InfoWork, s.r.o.; Istroconti Consulting, s. r. o.; P & P Management – Impulse, s. r. o.; PMC International a Teamconsult.

Pri budovaní líderského postavenia na trhu sa doterajšie smerovanie jednotlivých personálno-poradenských spoločností z ostatného obdobia zásadne nezmenilo. Jednou z hlavných konkurenčných výhod naďalej zostáva sektorová špecializácia. Vďaka nej sa jednotlivé poradenské tímy zložené z partnerov, konzultantov, rešeršérov a asistentov stávajú špecialistami v danej problematike do tej miery, že v sektoroch, v ktorých ich spoločnosť dosiahla dominantné postavenie, dokážu priamo alebo nepriamo v zmysle prístupu k ľudskému kapitálu ovplyvňovať dianie a ďalšie smerovanie nielen v komerčnom, ale aj vo verejnom sektore. V bilancii najúspešnejších spoločností nedominujú solitérne zákazky, ale skutočná a dlhodobá partnerská kooperácia charakterizovaná nielen službami v oblasti vyhľadávania a výberov, ale najmä vstupom do produktových skupín zameraných na interné ľudské zdroje a riadenie spoločností – manažérskych auditov, potenciálnych analýz, strategického poradenstva a podobne.

Po počiatočnom prudkom raste, určitom nedostatku štandardov a profesionálnej etiky, sa trh personálneho poradenstva na Slovensku vykryštalizoval a skonsolidoval. Jednoznačne možno zhodnotiť, že personálne poradenstvo zaznamenáva v celosvetovom kontexte nárast. Výnimkou nie je ani Slovensko. Zvyšuje sa rozsah spolupráce medzi firmami a externými dodávateľmi personálno-poradenských služieb.

## 2. Trh personálneho poradenstva

Korene personálneho poradenstva a personálnych služieb siahajú do USA do obdobia po druhej svetovej vojne, konkrétne do roku 1951. Osobitné postavenie má Henry Wardwell Howell, ktorý v New Yorku začal s výberom špičkových manažérov priamym oslovením, (službou nazývanou Executive Search). Postupne sa pridávali ďalší – v roku 1953 vznikla v Chicagu spoločnosť Heidrick & Struggles. V roku 1969 vznikla spoločnosť Korn Ferry International, ktorá dlhé roky viedla prvú ligu svetového headhuntingu napriek tomu, že v čase jej vzniku už mnohé americké Executive Search spoločnosti rozhadzovali svoje siete aj na európskom kontinente. Služba Executive Search sa zo Severnej Ameriky postupne preniesla do západnej Európy, kde najmä v sedemdesiatych rokoch minulého storočia vznikol celý rad personálno-poradenských spoločností.

Personálni poradcovia budú od úspešných kandidátov okrem základných vedomostí a zručností očakávať predovšetkým tieto schopnosti:

- tímová spolupráca,
- riadenie ľudí s vhodnou kombináciou osobnostných vlastností,
- schopnosť na základe skúseností tvoriť predikcie,
- mať strategické myslenie a podnikavého ducha, teda nielen kreativitu a nápady,
- ekonomické vnímanie nákladov a zisku.

V roku 2000 prechádzal trh personálneho poradenstva obdobím recesie. Táto skutočnosť viedla k zvyšovaniu efektivity práce personálnych agentúr a k tomu, že ich jednotliví pracovníci začali vykonávať viacero činností. Recesia sa vyznačuje spomaleným tempom ekonomického rastu. Mnohé organizácie preto sústredia svoju činnosť len na jednu aktivitu, t. j. aby vydržali nápor konkurencie. I z tohto dôvodu nemôžu personálne agentúry v období recesie počítať s novou klientelou. Musia sa spoliehať na dobré vzťahy s existujúcimi klientmi. Aj napriek spomínaným skutočnostiam zaznamenal trh svetového personálneho poradenstva v období 1996 – 2001 nárast.

### Trh personálneho poradenstva v USA

Konkurencia v oblasti personálneho poradenstva je v USA založená na cenovej politike a schopnosti poskytnúť rýchlo kvalifikovaných zamestnancov, ktorí vyhovujú požiadavkám klienta. V roku 2000 v personálnom poradenstve v USA pracovalo približne 140 tisíc konzultantov. Trh personálneho poradenstva je rozdelený do troch segmentov:

- dlhodobé pridelenie zamestnancov (6 tisíc spoločností pôsobiacich na území USA),
- dočasné pridelenie zamestnancov (24 tisíc spoločností),
- personálny lízing (5 tisíc spoločností).

Agentúry zaoberajúce sa dlhodobým pridelením zamestnancov sa zväčša špecializujú na headhunting, obsadzovanie pozícií stredného manažmentu, vyhľadávanie a výber technických a administratívnych pracovníkov. Agentúry dočasného pridelenia poskytujú svojim klientom zamestnancov na časovo limitované obdobie, často z dôvodu výpadku vlastných zamestnancov alebo v období zvýšeného dopytu a výroby. Lízingové agentúry poskytujú zamestnancov na dlhšiu periódu alebo na obdobie realizovania konkrétneho projektu klienta. Lízingoví zamestnanci pracujú pod dohľadom manažmentu klienta.

## Trh personálneho poradenstva v SR

Transformácia slovenskej ekonomiky podstatným spôsobom zmenila jej vnútornú i vonkajšiu situáciu a mala závažné dôsledky aj na zvýšenie miery nezamestnanosti. Na základe toho sa zvýšil počet nezamestnaných ľudí. Len menšia polovica z nich využíva na sprostredkovanie nového pracovného pomeru služby personálnych agentúr.

Ľudia pomerne málo vedia o činnostiach personálnych agentúr a nedokážu sa medzi nimi orientovať. Mnohí uchádzači o zamestnanie nemajú skúsenosti s prácou personálnych agentúr, nevedia s nimi spolupracovať, nevedomujú si ich poslanie a nevedia využiť všetky možnosti agentúry. Pri hľadaní zamestnania dávajú preto nezamestnaní často prednosť inzerátom, ktoré firmy uverejňujú v tlači, vyhľadávaniu pracovných ponúk na internete alebo starému osvedčenému spôsobu – známotiam. Bežných ľudí odrádza aj neschopnosť agentúr odpovedať na ich ponuky – mnohým sa totiž stáva, že hoci pošlú svoj životopis na viacero adries, nedostanú žiadnu odpoveď. Čo by teda ľudia mali robiť, aby pre nich spolupráca s personálnou agentúrou mala význam? Podľa nášho názoru by mali zájsť do agentúry najprv osobne. Ďalej priebežne sledovať jej ponuky na internete a o voľné pracovné miesta sa zaujímať aj priamo u kontaktného pracovníka v agentúre.

Podľa odborníkov z oblasti personalistiky prístup niektorých personálnych agentúr k vyhľadávaniu kandidátov nie je kvalitný – najväčšie medzery majú v pružnosti zareagovať a nájsť kvalitného kandidáta. Ak si chcú ľudia vybrať kvalitnú agentúru, mali by začať tým, že si overia, na akú oblasť sa špecializuje. Preveria si ako dlho je agentúra na trhu, aké má referencie a aký má tím.

Kritériá úspešných personálno-poradenských spoločností na trhu sú nasledovné:

- poskytujú kvalitné komplexné služby,
- so skúseným realizačným tímom,
- ide o dôveryhodnú medzinárodnú spoločnosť,
- má postavenie lídra na trhu personálnych služieb,
- je dostupná v regiónoch.

Pre zvýšenie efektivity vyhľadania zamestnania pre absolventov stredných a vysokých škôl možno využiť profesionálnu pomoc personálnych agentúr. Poskytujú vždy aktuálny prehľad o personálnom trhu, ako aj vyhľadávanie adekvátnych pracovných ponúk po vlastnej línii. Personálne agentúry ponúkajú zamestnania na vysoké pozície (napr. manažéri), krátkodobé práce pre kontraktných zamestnancov alebo sezónne brigádnicke práce do zahraničia. V agentúrach chýbajú ponuky pracovného pomeru priemerného zaradenia, ktoré predstavujú veľké percento uchádzačov o zamestnanie. Keďže väčšina klientov hľadá priemernú stabilnú prácu, personálne agentúry by mali podľa nášho názoru takú ponúkať. Pri výbere agentúry je veľmi dôležité, akú pozíciu potrebuje firma obsadiť. Keď ide napr. o vysoko špecializovanú funkciu, treba si vybrať agentúru, ktorá sa vyhľadávaním ľudí v tejto oblasti zaoberá (Headhunting alebo Executive Search).

Je potrebné **zlepšiť informovanosť na slovenskom trhu práce**. Pôsobiť tak, aby ekonomika fungovala pod vysokým tlakom, pri ktorom sa dajú ľahšie nájsť pracovné miesta. Medzi konkrétne opatrenia, ktoré môžu prispieť k tvorbe nových pracovných miest, možno zaradiť napr. prispôsobovanie daňových systémov v smere postupného znižovania nemzdových nákladov na pracovnú silu, platených zamestnávateľom. Z ďalších opatrení možno spomenúť vytváranie predpokladov na posilňovanie konkurencieschopnosti malých a stredných firiem využitím partnerstva medzi verejným a súkromným sektorom, a tým vytváranie nových pracovných príležitostí. Ďalej to môže byť zvýšenie objemu ľudského kapitálu podporou vzdelávacej sústavy a systému prípravy na povolanie, ktorá by zodpovedala potrebám dlhodobej konkurencieschopnosti ekonomiky.

Chceli by sme poukázať na pretrvávajúci rozdiel v spolupráci medzi slovenskými a zahraničnými spoločnosťami, ktoré využívajú na sprostredkovanie zamestnania personálne agentúry. Slovenské firmy dôverujú personálnym agentúram málo a snažia sa ušetriť tým, že si vyberajú lacnejšie alebo zadajú požiadavku viacerým agentúram. Zahraničné spoločnosti majú presnejšie definované požiadavky na pracovníka. Dokážu uchádzačovi o prácu jasnejšie vysvetliť, čo môže v ich firme dosiahnuť v priebehu niekoľkých rokov. To je ich veľkou výhodou a prednosťou oproti slovenským spoločnostiam.

### 3. Výsledky prieskumu

Prieskum sme uskutočnili v roku 2006 a bolo do neho bolo začlenených 100 respondentov z trencianskeho regiónu. Oslovili sme 33 mužov a 67 žien. V prieskume vystupovali 4 vekové kategórie: 19 – 30-roční, 31 – 40-roční, 41 – 50-roční a 51 – 58-roční. Najviac oslovení boli stredoškolsky vzdelaní ľudia vo veku 19 – 30 rokov, ktorý boli najochotnejší odpovedať na otázky z dotazníku. V analýze sme sa zaoberali nasledovnými okruhmi:

- dĺžka trvania nezamestnanosti,
- forma skončenia posledného pracovného pomeru,
- iniciatíva pri hľadaní práce,
- vzťah ľudí k personálnym agentúram,
- pomoc personálnych agentúr pri sprostredkovaní zamestnania,
- skúsenosti s personálnymi agentúrami,
- prístup pracovníkov personálnych agentúr.

Otázky v dotazníku sme kládli osloveným nezamestnaným a vyhodnocovali ich odpovede zvlášť pre skupinu mužov a skupinu žien. Ďalej sme sa zamerali na porovnanie získaných údajov z hľadiska vzdelanostnej a vekovej štruktúry nezamestnaných ľudí.

Väčšina opýtaných ľudí je nezamestnaných krátkodobo v trvaní od 0 – 6 mesiacov. Ide hlavne o stredoškolsky vzdelaných ľudí vo veku 19 – 30 rokov a 31 – 40 rokov, v prevažnom počte sú to ženy. Strednodobú nezamestnanosť vykazujú najmä absolventi stredoškolského štúdia. Bez práce dlhšie ako 1 rok sú 41 – 50-roční a 51 – 58-roční muži so základným vzdelaním. Posledný pracovný pomer sa pre 19 – 30-ročných respondentov s maturitou skončil dobrovoľne. Zo zamestnania museli odísť nedobrovoľne ľudia so základným vzdelaním, hlavne muži. Pre dohodu sa rozhodla najstaršia veková kategória (51 – 58-roční) a ľudia s vysokoškolským vzdelaním. Najväčšou snahou pre nezamestnaných bolo nájsť si zamestnanie prostredníctvom Úradu práce, sociálnych vecí a rodiny. Najväčšiu iniciatívu pri hľadaní zamestnania vykazujú najmladšia veková kategória 19 – 30-roční so stredoškolským vzdelaním. Na služby personálnych agentúr sa obracajú 31 – 40-roční absolventi vysokej školy.

V dotazníku sme sa ďalej zamerali na **vzťah respondentov k personálnym agentúram**. Najväčšia časť respondentov považuje personálne agentúry za účinnú a komplexnú službu v oblasti vyhľadávania a výberu zamestnancov. Tento názor preferujú 19 – 30-roční aj 31 – 40-roční vysokoškolsky vzdelaní opýtaní. Ľudia s maturitou považujú personálne agentúry za opodstatnenú službu, no v našich podmienkach zväčša neúčinnú. Ako neúspešnú cestu na sprostredkovanie zamestnania hodnotia personálne agentúry najstarší 51 – 58-roční respondenti so základným vzdelaním.

V prieskume sme ďalej skúmali, či personálna agentúra **sprostredkovala osloveným respondentom zamestnanie**, o ktoré mali záujem. Väčšine opýtaných personálna agentúra sprostredkovala zamestnanie. Ide o mladých ľudí vo veku 19 – 30 rokov s vysokoškolským vzdelaním. U starších ľudí vo veku 51 – 58 rokov so základným vzdelaním ide o nezabezpečenie práce personálnou agentúrou. Čiastočné sprostredkovanie pracovného pomeru označili absolventi stredoškolského štúdia. Nadpolovičná väčšina respondentov uviedla len pozitívne skúsenosti s využívaním personálnych agentúr. Zástancom tohto názoru boli hlavne

vysokoškolsky vzdelané ženy. Naproti tomu u mužov prevládajú pozitívne aj negatívne skúsenosti. Z hľadiska vekovej a vzdelanostnej štruktúry sa 41 – 50-roční so základným vzdelaním prikláňajú k pozitívnym aj negatívnym skúsenostiam s využívaním služieb personálnych agentúr. Najmenej oslovených sa personálnym agentúram radšej vyhýba.

Prístup pracovníkov personálnych agentúr pri sprostredkovaní zamestnania na Slovensku má mimoriadny význam pre nezamestnanú časť populácie. Najviac ľudí si myslí, že prístup pracovníkov personálnych agentúr pri sprostredkovaní zamestnania je pozitívny, ochotný, teda veľmi kladný. Tento názor preferujú najmä ženy so stredoškolským a vysokoškolským vzdelaním. Oslovení 51 – 58-roční so základným vzdelaním zastávajú odlišnú mienku. Považujú prístup pracovníkov personálnych agentúr pri ich činnosti za odmietavý, neochotný a neústretný.

#### 4. Záver

Predpokladom rozvoja trhu personálneho poradenstva je proces globalizácie, ktorý prináša so sebou množstvo zmien. Rozhodujúcim faktorom úspechu a udržania si pozície na trhu sa stávajú ľudia. Problémom slovenského trhu práce sa javí nízka mobilita zamestnancov a regionálne nerovnosti. Ľudia s nízkou kvalifikáciou, ktorí žijú v regiónoch s vysokou nezamestnanosťou, nemajú dostatočnú motiváciu k tomu, aby sa za prácou presťahovali, pretože rozdiel medzi podporou, ktorú poberajú a mzdou za nízko kvalifikovanú prácu je nevýrazný. V ekonomicky vyspelejších regiónoch je väčší dopyt po kvalifikovaných zamestnancoch. Tým sa zvyšuje i spolupráca zamestnávateľov a personálnych agentúr. V oblasti klasickej ponuky personálno-poradenských služieb, ktorými sú napr. poradenstvo pri výbere a vyhľadávaní pracovníkov, majú aj na Slovensku vplyv globálne tendencie trhu práce. Mení sa štruktúra pracovnej sily, sektory, ktoré ponúkajú najviac pracovných príležitostí, menia sa aj spôsoby a formy hľadania pracovných príležitostí a na to musí reagovať aj trh personálno-poradenských služieb.

Pozitívne ekonomické smerovanie Slovenska vplýva na tok zahraničných investícií na Slovensko a rozvoj ľudského kapitálu. Vplyvom pôsobenia špecializovaných personálno-poradenských služieb sa dá očakávať, že oblasť personálneho poradenstva v Slovenskej republike sa bude dynamicky rozvíjať. Dôvodov prečo spolupracovať s personálnymi agentúrami je viac: je to komplexnosť služieb v oblasti HR, potrebné know-how, profesionálny prístup a diskretnosť. Veľa krát sa stáva, že firma ktorá má potrebu nájsť nových zamestnancov, nechce, aby o tom vedela jej konkurencia. V takomto prípade tiež môže personálna agentúra pomôcť tým, že hľadá nového zamestnanca pre svojho klienta, avšak pod svojou hlavičkou – čím zostáva klient anonymný. Na záver môžeme konštatovať, že agentúry sú výlučne zamerané na ľudské zdroje. Preto servis poskytnutý nimi býva často rýchlejší, kvalitnejší a komplexnejší ako keď túto činnosť vykonáva firma sama.

#### Pozn.:

Príspevok bol pripravený v rámci projektu VEGA č.1/4647/07 Dynamický model motivácie ľudského potenciálu

#### Adresa autoriek:

Ing. Adriana GREŇČÍKOVÁ, PhD.  
Katedra RLZ a personálneho manažmentu  
Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov  
Trenčianska univerzita A. Dubčeka  
Študentská 1  
911 50 Trenčín

Ing. Mária HAJŠOVÁ, PhD.  
Katedra RLZ a personálneho manažmentu  
Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov  
Trenčianska univerzita A. Dubčeka  
Študentská 1  
911 50 Trenčín

e-mail: [grencikova@tnuni.sk](mailto:grencikova@tnuni.sk)

Ing. Kvetoslava KOVÁČOVÁ  
Katedra RLZ a personálneho manažmentu  
Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov  
Trenčianska univerzita A. Dubčeka  
Študentská 1  
911 50 Trenčín

---