



Zaužívané šablóny vyšli z módy, firmy inovujú

Podniky sa zameriavajú na kľúčové kompetencie, ktoré potrebujú na vybranú pozíciu

Tomáš Nejedlý / nejedly@trend.sk

Statný vyholený chlapík v čiernom vrází do univerzitnej auly. Nedbajúc na zaskočené pohľady prednášajúceho a študentov informatiky razantne prichádza k mladíkovi v okuliaroch a nemodernom svetri a vytiahne ho spoza lavice. Ten sa bráni, no hrubá sila a palica so slučkou spravia svoje - študent po pári kotrmelcoch a pádoch končí v kufri pristavenej čiernej li-muzíny.

„Život je tvrdý, a keď niečo chceš, tak si to musíš vziať a nikoho sa nepýtať,“ deklamuje gangster a pri ostrom svetle pivničnej žiarovky dá študentovi ponuku na prácu vo firme.

Drsný spot, o ktorého výrobe vedel len herc a vybraný študent, bol súčasťou náborovej kampane českej firmy Tipsport, ktorá sa takto netradične snažila na jar získať čo najviac mladých kandidátov na prácu.

„Je to výborný príklad, akým smerom v súčasnosti ide recruitment. Hoci išlo o kontroverzné spracovanie, pri nábore IT pozícii je súťaž firem o nových ľudí najtvrdšia a jednoducho sa potrebujete odlišiť a zviditeľniť. Vzhľadom na počet cévčiek, ktoré firma získaла, sa im to, myslím, podarilo,“ hovorí Tatiana Orglerová, riaditeľka ľudských zdrojov pre strednú a východnú Európu Knauf Insulation.

Odlísiť sa

Nové, netradičné postupy nehľadajú len IT firmy. Prázdnotou zívajú náborové miestnosti firem v mnohých odvetviach slovenského priemyslu aj služieb. Rozbehnutá ekonomika vysala z trhu práce takmer všetkých voľných ľudí ochotných pracovať.

„Firmy musia hľadať nové cesty, ako osloviť potenciálnych zamestnancov, ako sa odlišiť, aby zaujali v konkurencii s ostatnými firmami,“ hovorí T. Orglerová. Uchádzačov o prácu hľadajú cez sociálne siete, prečesávajú vysoké aj stredné školy a talenty lákajú cez atraktívne videá nahliadajúce do kuchyne firmy.

„Roky zaužívané šablóny vyšli z módy. Ak by sme dnes použili na nábor IT pracovníkov tradičné trojkolové pohovorové stretnutia ako pred piatimi rokmi, neuspeli by sme. Dávno by mal kandidát podpísanú pracovnú zmluvu u konkurencie,“ vysvetľuje Monika Orbánová, hovorkyná slovenskej pobočky korporácie Siemens. Spoločnosť preto pristúpila k zefektívneniu náborového procesu a dnes personalisti v recruitmente oveľa dynamickejšie a intenzívnejšie spolupracujú s manažérmi firmy v jednotlivých oblastiach výroby a služieb.

Rýchlo, rýchlo...

Skrátiť tradičné tri kolá pohovorov na dve či dokonca jedno sa snažia aj mnohé ďalšie firmy. Na pohovor radšej posúť viac personalistov a zapoja viacerých manažérov z oddeľení, ktoré hľadajú posily, len aby pohovorovaný uchádzač dostal vyznamenie čo najskôr. Je totiž pravdepodobné, že ak je kvalitný, roz-

Lákanie na vyšší plat je jedna z posledných vábničiek, ku ktorým sa firmy uchylujú pri nábore nového zamestnanca

hoduje sa v tom období aj o ďalších ponukách. Firmy sa tiež pri pohovore viac zameriavajú na samotné klíčové kompetencie, ktoré potrebujú na vybranú pozíciu, ako na detaily ceľého profilu uchádzača.

„Spoločnosti sa snažia robiť pohovory efektívnejšie, lepšie zacieliť a nastaviť výberový proces, zlepšovať svojich ľudí v pohovorových zručnostiach a vybrať správne techniky, ktoré na jednej strane urýchlia samotný proces a zároveň zabezpečia kvalitu výberu. Prá-



„Firmy musia hľadať nové cesty, ako osloviť potenciálnych zamestnancov, ako sa odlišiť, aby zaujali v konkurencii s ostatnými firmami,“ vraví Tatiana Orglerová, riaditeľka ľudských zdrojov pre strednú a východnú Európu Knauf Insulation.

ve vďaka kvalitnému výberu vedia uchádzača dostatočne zhodnotiť a poskytnúť mu rýchlu spätnú väzbu,“ hovorí konzultantka vzdelávacej spoločnosti Maxman Consultants Petra Kováčová.

Kto zaváha, môže stratíť vybraného zamestnanca len preto, že iná spoločnosť ponúkla podobné podmienky skôr. Niektoré firmy ponúkajú aj bonus za rýchle rozhodnutie. Ak sa napríklad zamestnanec rozhodne prijať ponuku takejto firmy do konca mesiaca a prede výberovým konaním, dostane na ruku dve-tisíc eur.

Pri vysokých manažérskych pozíciach tento stres zatial nebedať. Nahováranie podľa „lovkyne mozgov“ Lucie Nacíkovej zo spoločnosti Amrop nadálej trvá niekoľko týždňov a obe strany absolvujú viaceré stretnu-



Aké nové HR nástroje začali používať slovenské firmy

(%, 2015)

| | |
|---|----|
| Stratégia budovania značky zamestnávateľa | 13 |
| Video predstavujúce firemnú kultúru a zamestnancov | 10 |
| Jedinečné náborové inzeráty | 9 |
| Plán formovania firemnej kultúry | 8 |
| Kariérne profily na sociálnych sieťach | 7 |
| Jedinečný prístup značky zamestnávateľa | 6 |
| Unikátny obsah náborovej komunikácie vychádzajúci zo stratégie značky | 6 |
| Vysvetlenie firemných hodnôt v praxi | 6 |
| Cielené náborové kampane na konkrétnu pozíciu | 6 |
| Big Data (velké sociovýskumy) | 5 |
| Atraktívny úvodiaci baliček pre nových zamestnancov | 5 |
| Optimalizácia kariérnych webstránok pre smartfóny | 5 |
| Analýza náborovej stratégie konkurencie | 3 |
| Nábor na univerzitách | 3 |
| Samostatné kariérne webstránky | 2 |
| Gamifikácia v náborovom procese a komunikácii | 2 |

PRAMEŇ: Maxman Consultants, online prieskum na vzorke 63 firm, marec 2015

Predzmluvné vztahy

Oblast' náboru zamestnancov Zákonník práce upravuje len v parciálnych základných otázkach. V ostatnom ponecháva spôsob výberu zamestnancov na vôle zamestnávateľa. Určité špecifika ďalej upravuje osobitne vo vztahu k mladistvým zamestnancom.



Základným princípom výberu, na ktorom Zákonník práce trvá, je to, že zamestnávateľ môže od uchádzača vyžadovať len informácie, ktoré súvisia s prácou, ktorú má vykonávať. To platí tak pre ústne pohovory, ako aj prípadne výberové dotazníky či iné obdobné procesy. Pokiaľ uchádzač bol už v minulosti zamestnaný, môže zamestnávateľ požadovať aj predloženie pracovného posudku a potvrdenia o zamestnaní od predchádzajúcich zamestnávateľov.

Zamestnávateľovi sa vyslove zakazuje vyžadovať informácie o rodinných pomeroch, prípadnom tehotenstve, politickej či náboženskej príslušnosti alebo odborovej angažovanosti. Informáciu o bezúhonnosti možno vyžadovať len vtedy, ak ide o prácu, pri ktorej ju vyžadujú buď osobitné predpisy alebo povaha konkrétnej práce. Z povahy práce musí táto nevyhnutnosť priamo vyplývať, a tento dôvod nemožno nedôvodne rozširovať.

Zákon súčasne aj na oblasť výberu zamestnancov uplatňuje zákaz diskriminácie. Zamestnávateľ pri prijímaní fyzickej osoby do zamestnania nesmie nijako porušiť zásadu rovnakého zaobchádzania, ak ide o prístup k zamestnaniu. Uplatňuje sa pri tom aj antidiskriminačný zákon a medzi neprípustné dôvody diskriminácie patria popri iných najmä pohlavie, rodinný stav, orientácia, farba pleti, národnosť, vek, postihnutia, ale aj sociálny pôvod alebo majetkové pomery.

Pokiaľ zamestnávateľ vyžaduje informácie v rozpore so Zákonníkom práce alebo poruší zásadu rovnakého zaobchádzania, môže mu byť nielen uložená sankcia inšpektorátom práce, ale dotknutý uchádzač sa môže domáhať primeranej peňažnej náhrady. Tieto druhy žalob však u nás zatial veľmi rozšírené nie sú. Spôsob vlastnej prezentácie uchádzačov voči zamestnávateľovi Zákonník práce neobmedzuje takmer vôbec. Ustanovuje však, že uchádzač je povinný informovať zamestnávateľa o skutočnostiach, ktoré bránia výkonu práce alebo ktoré by mohli zamestnávateľovi spôsobiť újmu, napríklad vo vztahu ku konkurenčnej činnosti.

**JUDr. Viktor Ewerling, PhD.
prokurista advokátskej kancelárie
IKRÉNYI & REHÁK, s.r.o.**

Nábor zamestnancov

tia, aby sa dôkladne ubezpečili, že im vyhovujú podmienky a požiadavky druhej strany.

Platy nakoniec

Nedostatok miest sa týka desiatok odvetví slovenskej ekonomiky - automobilovej výroby, elektrotechniky, finančníctva či cestovného ruchu. Trnava je dnes oblepená bilbordmi výrobných firiem, ktoré sa snažia získať nových operátorov výroby do svojich hál. V blízkych obciach dokonca nemenovaný subdodávateľ automobilky PSA Peugeot Citroën zvažuje renovácie autobusových zastávok, aby ich mohol využiť ako reklamný nosič a ponúknutť miesta vo svojom závode. „Staronovým prvkom v nábore sú tiež pohybívle reklamy v prostredkoch MHD, ktoré križujú mesto,“ dokresluje L. Naciková.

Jedným z prostriedkov, ktoré firmy využívajú v menšej miere, je zvyšovanie platov. Má to totiž vplyv na náklady firmy a znížuje jej konkurencieschopnosť. Navyše, často ide o krátkodobé riešenie. „Mzda je rozhodujúcim motivačným prvkom v prípade nižších či nemanažérskych pozícii,“ hovorí L. Naciková z Amropu. Ak je plat rozhodujúcim dôvodom prestupu zamestnanca z inej práce, je zrejmé, že nový zamestnávateľ si ho udrží len dovtedy, kým nedostane inú, vyššiu ponuku. Prípadne namiesto prijatia ponuky požiada súčasného zamestnávateľa, aby ju prebil - a obe firmy sú v situácii „loose-loose“.

Lákanie na vyšší plat je teda jedna z posledných vábničiek, ku ktorým sa firmy uchýľujú pri nábore nového zamestnanca. A hoci ide o strategiu, ktorá škodí všetkým hráčom v segmente, niekedy to bez toho nejde a platoúroveň sa na radosť zamestnancov začne zvyšovať.



„Mzda je rozhodujúcim motivačným prvkom skôr v prípade nižších či nemanažérskych pozícii,“ komentuje Lucia Naciková, konzultantka Amropu.

„Nárast platov, a teda aj celkových personálnych nákladov už dlhšie evidujeme pri IT pozíciah a momentálne tento trend cítime aj na miestach v oblasti automotive,“ hovorí M. Orbánová zo Siemensu. „Kvôli získaniu vhodných uchádzacov ponúkame v oblasti mzdrovej politiky nový systém odmeňovania zamestnancov,“ vraví Iveta Dorčáková, šéfka odboru komunikácie Slovenskej pošty. Retailový reťazec Tesco napríklad od júla zvýšil mzdy zamestnancom v obchodoch a distribučných centrách - okrem vedúcich pozícii. V závislosti od pracovného zaradenia si spomínaní zamestnanci prilepšili až do desať percent. „Najviac ľudia na nižších pozíciah, napríklad predavači,“ hovorí personálna manažérka Tesco Stores SR Miroslava Rychtarechová.

Odpovede slovenských firiem, ktoré TREND v miniprieskume oslovil, však hovoria skôr o zdržanlivom prístupe k mzďam. Napriek veľ-

kému dopytu po nových zamestnancoch sa priemerné mzdy vo väčšine oslovených firiem pohli len minimálne - o dve až tri percentá.

Komunikácia s mladými

Začiatkom leta sa v centre Bratislavы stretli portcovia novej súťaže. Osem ľudí z prostredia personálnych agentúr, executive search či reklamného biznisu malo ohodnotiť krátke videá slovenských a českých spoločností a určiť, ktoré najlepšie zachytilo atmosféru vnútri firmy a „predalo“ kultúru a hodnoty spoločnosti budúcim potenciálnym zamestnancom.

„Konkurenčný zápas o talentovaného kandidáta sa z roka na rok stupňuje, čo viedie firmy k aktívnejšej a pravdivejšej komunikácii s verejnoscou, najmä mladou generáciou. Vyžaduje si to využitie moderných spôsobov oslovenia, a tak aj pri nábore postupne nabera na význame kombinácia sociálnych sietí a videa,“ hovorí organizátor súťaže Golden Clip Awards Andrej Winter. Medzi dvadsaťtakou súťažiacich snímok bolo aj spomínané náborové video Tip-sportu, ale aj vtipné a akčné pohľady do záklisia firiem Whirlpool, Generali, Tatra banka, Modrý koník či Pixel Federation. Práve tvorca počítačových hier napokon súťaž vyhral.

Generácia Y jednoducho potrebuje nový štýl komunikácie aj v nábore. Uvedomujú si to aj centrálne zdieľané služeb, ako napríklad IBM International Services Centre, ktoré majú na pomerne jednotvárnú prácu a s tým súvisiacu relativne vysokú fluktuáciu starostivo prepracované HR nástroje a techniky. V ich portfóliu preto pribúdajú akcie a eventy spojené so zábavou a zážitkom. Nábor potom môže vyzerať napríklad ako bazénová pártu spojená s koncertom zaujímavej hudobnej skupiny, na ktorú si všetci zamestnanci môžu pozvať.

SOFTIP® HAPPY HR

Nábor a výber zamestnancov z pohodlia novej webovej aplikácie

SOFTIP HAPPY HR uľahčuje proces získavania a výberu zamestnancov od stanovenia požiadaviek cez vyhľadanie vhodných kandidátov až po samotné výberové konanie a prijatie nového zamestnanca. Poskytuje elektronickú komunikáciu s uchádzčmi, precíznu evidenciu databázy ich životopisov, ako aj vyhodnotenie vhodnosti uchádzca na obsadzovanú pozíciu. Následne podporuje celý proces adaptácie, a to nielen novoprijatých zamestnancov, ale aj pri zmene pracovného zaradenia zamestnanca.



Multijazyčná aplikácia



Nezávislá na legislatíve



Nezávislá od mzdového softvéru



Dostupná odkialkolvek



Od slovenskej jednotky



www.softip.sk/happyhr

NMH2013B8/04

V najbližšom čísle si prečitate piatu časť seriálu o HR praktikách v maloobchode.

rodinu, kamarátov a známych, z ktorých si potom personalisti môžu vytípovať a osloviť nádejnych nových zamestnancov.

Nájdì si kolegu

Podobné „referral programy“ patria medzi populárne nástroje slovenských firiem v oblasti recruitmentu. Ich podstatou je, že firmy ponúkajú vlastným zamestnancom za najdenie a odporučenie nového kolegu štendrú finančnú odmenu. Ak nábor dopadne dobre a zamestnanec sa osvedčí aj v skúšobnej lehote, prípadne po roku, odporučateľ získava odmenu. Výška závisí od pozície a firmy – môže ísť napríklad o tristo až šeststo eur. „Nový systém Odporuč známeho zafungoval výborne,

náši pracovníci nám odporúčajú tých najlepších potenciálnych zamestnancov,“ pochvaluje si riaditeľka ľudských zdrojov lekárni Dr. Max Anna Janošková.

„Kto sa dokáže odlišiť a zaujať, tomu bude patriť budúcnosť. Zamestnanci si už dnes vyberajú nielen prácu ako povolanie, ale aj pracovné prostredie a šéfa a záleží na tom, aký je zaujímavý. Pred pätnásťimi rokmi sme chceli byť v práci presne osem hodín a potom sa ísť domov venovať skutočnej seba-realizácii. Dnes trávime v práci oveľa viac času, vyberáme si ju ako primárnu súčasť nášho života a spôsob sebarealizácie, a preto sa v nej chcú ľudia najmä cítiť dobre,“ uzatvára T. Orglerová. © TREND

Anketa

Ako sa vyrovňávate s nedostatkom kvalifikovaných ľudí?

Ivet Dorčáková
vedúca odboru
komunikácie, Slovenská
pošta

» Volné pracovné miesta pravidelne zverejňujeme na externých pracovných portáloch, v tlači alebo v iných prostriedkoch masovej komunikácie. Kvôli získaniu vhodných uchádzačov ponúkame v oblasti mzdovej politiky nový systém odmeňovania zamestnancov.

Lucia Groneová
riadička ľudských
zdrojov, IBM ISC

» Tažiskom a najefektívnejším zdrojom náborovej komunikácie sa pre nás stali sociálne médiá. Vďaka nim vieme cielene osloviť odborníkov i absolventov.

Ivet Tomášiková
manažérka ľudských
zdrojov, Ikea Bratislava

» Na každú otvorenú pozíciu robíme hodnotiace centrum. Dáva nám to možnosť dôkladnejšieho výberu, kde vieme sledovať nami požadované klúčové kompetencie. Zúčastňujeme aj na veľtrhoch práce, spolupracujeme so

školami a tento rok sme zorganizovali Týždeň talentov, kde sa ľudia mohli dozvedieť viac o zamestnaní v spoločnosti Ikea.

Lucia Tomková
specialistka komunikácie,
FPT

» Náborová kampaň je z našej dielne a je založená na emóciu a zážitku, lebo oslovujeme najmä mladých ľudí. Na ich oslovenie využívame tradičné veľtrhy práce a prezentáciu džobov na stánkoch, kde sa snažíme uplatniť kreativitu a nové technológie. Mladí ľudia komunikujú cez sociálne siete, na stánku sme s nimi robili selfies a gif animácie, ktorými si ozdobili svoje profily a zdieľali ich s blízkymi. Tako, pre nich prirodzenou formou – online a cez zážitok šíria povedomie o našej spoločnosti a pozíciach, ktoré ponúkame.

Lukáš Vallo
marketingový manažér,
Roboteck

» Dlhodobo vychovávame vlastných odborníkov a systematicky prijíname nových pracovníkov. Vyzý-

vame čerstvých absolventov odborných škôl, aby sa uchádzali o prácu práve u nás. Celkom sa nám darí, vlni sme prijali 19 ľudí, tento rok 11, takže súčasný stav vo firme je 55 pracovníkov.

Jozef Bačé
hovorca, Kia Motors
Slovakia

» Zamestnanci personálneho oddelenia sa pravidelne zúčastňujú pracovných výstav, veľtrhov a workshopov, kde spoločnosť prezentujú pred uchádzačmi o zamestnanie. Budúcich zamestnancov vyberáme aj z radov študentov, ktorí u nás výkonávali odbornú prax alebo sa zapojili do štipendijného programu a dosiahli vynikajúce výsledky. V školskom roku 2016/2017 rozbiehame po prvýkrát duálne vzdelávanie pre 22 stredoškolákov.

Juraj Ondrejčík
manažér Bubo

» Využívame naše sociálne siete či akcie, ktoré organizujeme, a propagujeme možnosť práce v spoločnosti.

Trendy v nábore zamestnancov: HR žije data miningom a HR brandingom

O trendoch v recruitmente pohľadom Martina Hubu, Country manažéra personálno-poradenskej spoločnosti SYNERGIE Slovakia.

Čím teraz podľa vás žije svet recruitmen-tu?

V komunitke HR momentálne asi najviac znejú Big Data a HR branding.

Kvalitné dátá pomá-hajú lepsie plánovať nábor a pripraviť sa na

realitu trhu práce. Napríklad vďaka dátam z našho informačného systému vieme, že na jedného umiestneného kandidáta musíme osloviť cca 100 ľudí a osobne stretnúť minimálne 12. Samozrejme, to závisí od sektora, úrovne pozície či lokality práce. U mladých generácií (Y a Z) sa ako efektívne ukážali guerillové náborové aktivity, angažo-vanie budúcich kolegov (online) komunitách so spoločnými tématami.

Čo je momentálne najnáročnejšie na práci recruteru?

Za posledné roky sa charakter práce nás recruterov výrazne zmenil. Hľadanie zamestnancov už nie je len o zavesení inzerátu a následnom „prehrabávaní sa“ desiatkami životopisov. Recrutiéri musia efektívnejšie pracovať s informáciami, ktoré majú vo svojich (big) data-bázach, poznáť pravidlá „fulltextového“ vyhľadávania, aby dokázali vydolovať tých ľudí, ktorých potrebujú. Potom ich stačí už „len“ presvedčiť...

Aké sú trendy v internom HR a nábore?

V internom recruitmente sú rozhodne trendom referenčné programy motivujúce zamestnancov obzerať sa po nových kolegoch vo svojej komunitke. V porovnaní s ostatnými zdrojmi kandidátov sú totiž najefektívnejšie – firmy z nich majú v priemere 40 % prijatých zamestnancov, ale umožňujú vybrať z oveľa kvalitnejšej „vzorky“ uchádzačov (cca 7 % kandidátov vstupujúcich do výberu). Na porovnanie – pracovné portály poskytujú až 50 % uchádzačov vstupujúcich do výberov, ale sú zdrojmi len 15 % prijatých zamestnancov.

Nahradia technológie recruterov?

Ako každá iná oblasť, aj HR si čoraz viac zjednodušuje život vďaka technológiám. Videopo-hovor už nie je ničím neobvyklým, ešte väčším zjednodušením je systém vopred prípravených otázok, na ktoré uchádzač náhľad svojho odpove-vede na video. Otázku ostáva, či je pre firmu efektívne, keď zamestnanci fyzicky stretnú svojho nadriadeného a kolegov po prvýkrát až v deň nástupu. Ako veľmi bude pre vašu spoločnosť motivovaný človek, ktorý počas výberu komunikuje len s počítačom?

Rozhodne sa neobávam, že recruterom hrozí vyhnutie. Osobný rozhovor je najlepší a najkomplexnejší nástroj spoznania budúcich kolegov. Navýše, ak ho viedie kvalitný recruter, môže to byť veľmi príjemný zážitok pre obe strany.

