



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Výukové slidy (soubor 1 – 20 ks) 3PA311 – Personální řízení 1

© Marcela Palíšková

Fakulta podnikohospodářská, VŠE v Praze

Projekt „Rozvoj vzdělávací a dalších činností a podpory
kvality na VŠE v Praze“

30. 11. 2018



Proces získávání pracovníků

- Vysvětlit proces získávání pracovníků
- Seznámit se základními metodami získávání
- Upozornit na nové trendy

Cíle přednášky

1. Zajistit, aby podnik přilákal na volné pracovní místo **dostatečné množství vhodných uchazečů**, a to **s přiměřenými náklady a včas** (Koubek, 2015)
2. Získat přiměřené **informace o jednotlivých uchazečích**, na jejichž základě bude možné vybrat toho **nejvhodnějšího** z nich (CV, motivační dopis) (viz např. Armstrong, Tylor, 2015; Koubek, 2016)
 - Získávání pracovníků – personální činnost, která musí mít **strategickou povahu**
 - Je nutné zvažovat požadovanou strukturu pracovníků (z hlediska množství a lidského kapitálu pracovníků) dle stanovených cílů podniku

Cíl získávání pracovníků

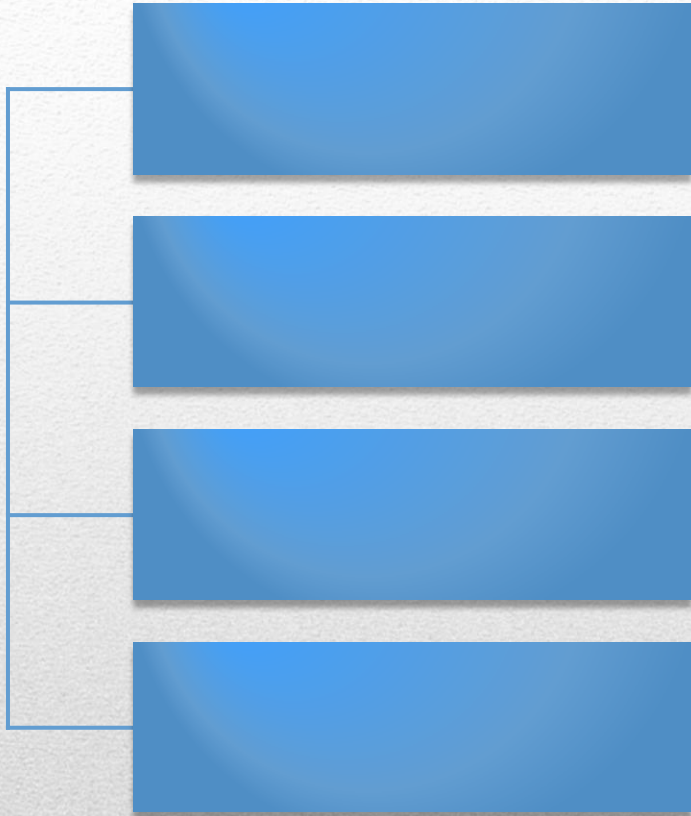
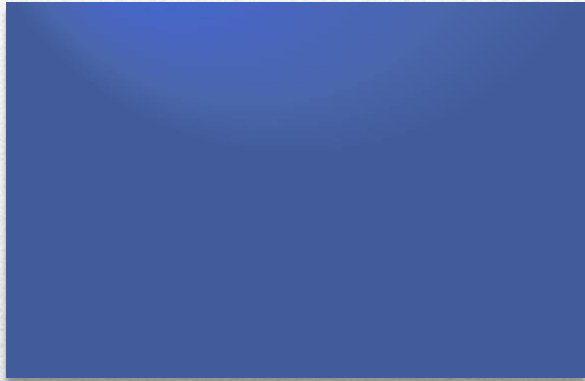
- **Nábor pracovníků**

- Vztahuje se k získávání většího množství pracovníků z vnějších zdrojů (trh práce)
- Zpravidla pro pracovní místa spojená s nižší úrovní vzdělání (např. nábor společnosti Amazon)

- **Získávání pracovníků**

- Obsazování uvolněného pracovního místa z vnitřních zdrojů (stávající zaměstnanci)
- Zpravidla se jedná o zajímavé pracovní pozice vyžadující vyšší úroveň vzdělání
- Nástroj stabilizace zaměstnanců (motivace, loajalita, comittment, angažovanost)

Získávání vs. nábor



Zdroj: Vlastní zpracování

Postup obsazování volných pracovních míst

Proces získávání zaměstnanců

```
graph LR; A[Proces získávání zaměstnanců] --- B[1. Stanovení potřeby počtu a struktury zaměstnanců]; A --- C[2. Tvorba popisu pracovních míst]; A --- D[3. Tvorba specifikace pracovních míst]; A --- E[4. Volba zdrojů a metod]; A --- F[5. Postup vlastního procesu získávání];
```

1. Stanovení potřeby počtu
a struktury zaměstnanců

2. Tvorba popisu
pracovních míst

3. Tvorba specifikace
pracovních míst

4. Volba zdrojů a metod

5. Postup vlastního
procesu získávání

Zdroj: Vlastní zpracování

Proces získávání pracovníků

- Proces plánování potřeby zahrnuje tři oblasti (srov. Bucman, Šikýř, 2014; Koubek, 2015; Armstrong, Tylor, 2015):
 - Plánování budoucí poptávky po práci
 - Odhad budoucí nabídky práce
 - Sestavování dílčích plánů (nástroj sladování poptávky a nabídky)
- Cíl: Zajistit do budoucna takovou strukturu zaměstnanců, která umožní plynulý chod všech podnikových procesů

1. Stanovení (plánování) potřeby zaměstnanců

- Plánování budoucí potřeby zaměstnanců není jednoduchá záležitost, neboť je nutné zvažovat všechny faktory, které mohou poptávku po práci ovlivnit, zejména (Palíšková, 2018):
 - Možný vývoj mezinárodních politických a ekonomických vztahů (např. stabilita trhů, kam podnik vyváží)
 - Předpokládaná opatření v hospodářské politice státu (např. minimální mzda); pracovněprávní legislativa
 - Vývoj odvětví, v němž podnik působí
 - Objem finančních a materiálních zdrojů, které podnik hodlá investovat do zavádění nových technologií, rozšiřování výroby apod.
 - Věková struktura zaměstnanců; mobilita zaměstnanců

Plánování potřeby

- Východisko – **audit lidských zdrojů** v podniku
- V praxi mohou nastat tři situace (Koubek, 2015):
 - Podnik bude mít dostatek disponibilních lidských zdrojů
 - Podnik bude mít nedostatek zaměstnanců (nutnost získávání / náboru)
 - Podnik bude mít nadbytek zaměstnanců (zjištění přirozeného úbytku zaměstnanců, plánování outplacementu)

Odhad budoucí nabídky práce

- Mezi nejčastěji využívané dílčí plány lidských zdrojů patří (srov. např. Dvořáková a kol, 2012; Němec, Bucman Šikýř, 2014):
 - Plány vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 - Plány kariérního růstu; plány řízení nástupnictví
 - Plány flexibility
 - Plány stabilizace
 - Plány snižování nadbytečných zaměstnanců

Sestavování dílčích plánů

- Nezbytným předpokladem zahájení procesu získávání pracovníků je vytvoření **popisu a specifikace pracovních míst**
- Každé pracovní místo má určité charakteristiky, které se k němu vztahují (viz násl. obrázek)

2. – 3. Popis a specifikace pracovních míst – východisko získávání



Zdroj: Vlastní zpracování

**Pracovní místo – určuje roli
a postavení zaměstnance v podniku**

- Existují tři základní zdroje získávání (viz např. Koubek, 2015)
 - Interní (vnitřní) zdroje – zaměstnanci podniku
 - Externí (vnější) zdroje – volná pracovní síla na trhu práce, absolventi škol, pracovníci jiných organizací
 - Doplnkové zdroje – studenti, ženy v domácnosti, důchodci
- Každý z uvedených zdrojů je spojen s určitými výhodami, ale i nevýhodami
- Trendem současnosti je maximálně využívat vnitřní zdroje podniku (nástroj motivace a stabilizace zaměstnanců, vyšší návratnost investic do lidského kapitálu)

4. Zdroje a metody

- Volba metod – závisí na řadě faktorů, především (viz např. Armstrong, Tylor, 2015; Koubek, 2015)
 - jaké **kompetence** jsou spojeny s volným pracovním místem
 - jaká je cena práce uchazečů na trhu práce
 - jaká je aktuální situace na pracovním trhu v daném regionu
 - jak rychle potřebuje podnik pokrýt pracovní místo
 - jaké **finanční prostředky** má k dispozici

Volba metod získávání pracovníků – z vnějšího trhu

- Mezi základní metody patří:
 - Intranet, nástěnka, podnikový časopis (interní zdroje)
 - Tištěná, rozhlasová, TV inzerce
 - Nástěnky, vývěsky, letáky
 - Pracovní portály (jobs.cz, práce.cz, proudly.cz)
 - Sociální sítě (LinkedIn, Facebook)
 - Webové stránky podniku
 - Spolupráce se školami a učiteli
 - Spolupráce s úřady práce, s agenturami práce
 - Spolupráce s personálními agenturami
 - Portál EURES (zahrnuje pracovní příležitost na trhu EU)

Metody oslovení kandidátů

- V období minulé dekády došlo k významnému nárůstu následujících metod získávání (harver.com):
 - Využívání sociálních sítí a internetu
 - Využívání nástrojů Employer Branding
 - Oslovování pasivních kandidátů (LinkedIn)
 - Referral programs (systémy doporučení zaměstnanců)

Metody získávání – nové trendy

- Google Adwords (Google Ads) – cílená reklama, ukáže se zákazníkům právě ve chvíli, kdy hledají zboží z vaší nabídky
- Meet up – online webová stránka; sociální síť, která umožňuje setkání skupin z různých lokalit po celém světě
- Candidate experiences – zjišťování zpětné vazby od kandidátů v průběhu celého procesu získávání i výběru (účinný nástroj zvýšení efektivity získávání a budování značky zaměstnavatele)

Další nové trendy

- Reakce na změny pracovních trhů (novinky.cz):
 - 75 % jedinců na trhu práce jsou **pasivní kandidáti**
 - Lidé již tak často práci nehledají, ale jsou ochotni zvážit její změnu
 - Jen 15 % zaměstnanců je v práci tak spokojeno, že o změně práce vůbec neuvažuje
 - 60 % se domnívá, že by si mohli polepšit, ale nevyhledávají nové pracovní příležitosti a čekají, až si je najdou samy
 - 25 % zaměstnanců vyhledává aktivně nové pozice

Oslovování pasivních kandidátů

- **Značku zaměstnavatele** tvoří představy a asociace, které se lidem vybaví v souvislosti s určitým podnikem
- Slouží k přilákání, zapojení a udržení zaměstnanců
- Značkou firma komunikuje svou vizi, své hodnoty, své poslání (misi), svou kulturu (co očekává od zaměstnanců a co jim za to nabízí)

Značka zaměstnavatele

- 75 % lidí si vyhledává informace o pověsti firmy dříve, než žádají o zaměstnání
- 69 % kandidátů by neakceptovalo práci ve firmě se špatnou reputací, i kdyby nemělo práci
- 83% zaměstnanců by opustilo aktuálního zaměstnavatele v případě, že by získali nabídku od firmy s lepší reputací
- 83 % společností říká, že značka zaměstnavatele hraje významnou roli v jejich schopnosti získávat talenty na trhu práce

Zdroj: www.talentlyft.com/en/resources/what-is-employer-brand

Proč je nutné vytvářet značku zaměstnavatele?

Přilákat
HR marketing

+

Zapojit
Uplatnění
silných stránek
zaměstnance

+

Udržet
Vhodný
(motivační)
styl řízení

Zdroj: Vlastní zpracování

**Značka zaměstnavatele jako nástroj pro
řízení firem a vedení lidí – má tři funkce**

- HR marketing (externí + interní) – soubor prostředků a aktivit, které představují společnost jako zaměstnavatele uchazečům a zaměstnancům (Armstrong, Tylor, 2015).
Nástroje:
 - atraktivní náborové inzeráty, náborové kampaně
 - kariérní stránky/náborová videa
 - prezentace na veletrzích
- Cílem HR marketingu je vytvořit kvalitní značku firmy směrem k uchazečům a zaměstnancům
- Cíl podniků – oslovit správné lidi a odlišit se od konkurence Soutěž Recruitment Academy Awards o nejlepší kariérní stránky a kariérní video – **Boj o talenty právě začal**, absolventy VŠ (jsmedeloitte.cz)

HR marketing

- Významným pomocníkem při získávání zaměstnanců se stal v minulých letech chatbot. Používá se především k následujícím aktivitám (viz též tyinternety.cz):
 - Proaktivní navázání komunikace s kandidátem
 - Hledání potenciálních kandidátů
 - Interviewing a preselektce kandidátů
 - Udržování vztahů s kandidáty v libovolné etapě náboru
 - Zpětná vazba z přijímacího procesu (zvyšování tzv. candidate experience)
 - Měření spokojenosti zaměstnanců a generování zpětné vazby pro performance management a strategický rozvoj společnosti

Chatboti v HR

- V případě, že je o uvolněnou pracovní pozici velký zájem a přihlásí se hodně uchazečů, je vhodné realizovat **předvýběr** (na základě analýzy dodaných CV, motivačních dopisů, osobních dotazníků, předběžných pohovorů). K procesu výběru jsou už zváni jen kandidáti, kteří splňují hlavní stanovené požadavky
- Cíl – snížit náklady na výběr (časově i finančně náročný proces)
- Předvýběr – završení procesu získávání (srov. např. Koubek, 2015).

Předvýběr uchazečů

- Armstrong, M., & Tylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7
- Dvořáková, Z. a kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8
- Němec, O., Bucman, P., & Šikýř, M. (2014). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: VŠFS. ISBN 978-80-7408-083-8
- Novinky.cz: Personalisté cílí na pasivní kandidáty. (cit. 2018-11-05). Dostupné z <https://www.novinky.cz/clanek/veda-skoly-personaliste-cili-na-pasivni-kandidaty-40016098?>
- Palíšková (2018). Prezentace
- Tyinternety.cz: Chatboti dobývají svět HR. (cit. 2018-11-07). Dostupné z <https://tyinternety.cz/fastnews/chatboti-dobývají-svet-hr-vyuzivat-ho-zacala-prvni-personalni-agentura-v-cr/>

Literatura



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.

