

# 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



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY





# Řízení lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů a získávání pracovníků

©Marcela Palíšková, Praha 2018

1. Proces plánování lidských zdrojů
2. Proces získávání pracovníků

# Obsah přednášky

---

# HR-PLANING



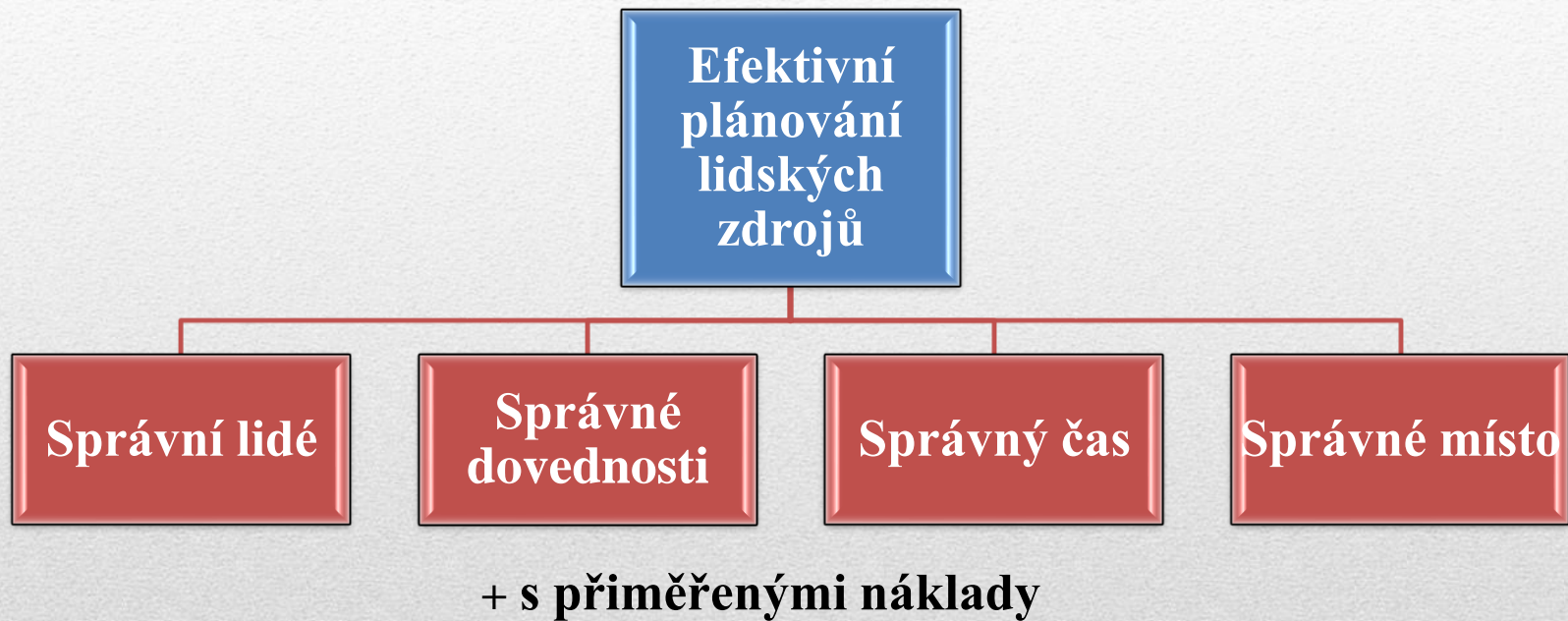
**Plánování lidských zdrojů**

---

- **Plánování lidských zdrojů** (též personální plánování, plánování zaměstnanců) – personální proces **strategického** charakteru
- Cíl – **identifikace potřeby zaměstnanců**, která je nezbytná k realizaci podnikové strategie, a **vypracování postupů k zabezpečení této potřeby**

# **Plánování lidských zdrojů**

---



**Efektivní plánování lidských zdrojů**

---

1. **„Tvrdé“ plánování lidských zdrojů** – požadovaný počet správných lidí v určitém okamžiku (kvantitativní analýzy počtu pracovníků)
2. **„Měkké“ plánování lidských zdrojů** – zajištění lidí s určitými vlastnostmi a jednáním, vysokou loajalitou k podniku a angažovaností (průzkumy mezi zaměstnanci, analýzy výsledků řízení pracovního výkonu)

# **Plánování lidských zdrojů**

---

1. Plánování potřeby zaměstnanců – odhad budoucí poptávky po práci
2. Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců – odhad budoucí nabídky práce
3. Sestavování dílčích plánů – s cílem sladit poptávku po práci s nabídku práce

## **Tři základní oblasti plánování lidských zdrojů**

---



- Kolik zaměstnanců a s jakými kompetencemi (na která pracovní místa) bude podnik pravděpodobně potřebovat
  - v krátkodobém horizontu (zpravidla rok)
  - v dlouhodobém (zpravidla tři až pět let)

aby mohl zajistit plynulý chod všech podnikových procesů a splnit stanovené cíle

# Plánování potřeby zaměstnanců

---

- Možný vývoj mezinárodních ekonomických i politických vztahů
- Předpokládaná opatření v hospodářské politice státu
- Vývoj v odvětví, v němž podnik působí
- Zavádění moderních technologií, racionalizace výroby
- Objem finančních a materiálních zdrojů, které podnik hodlá investovat do svého rozvoje
- Pracovněprávní legislativa
- Věková struktura zaměstnanců
- Mobilita zaměstnanců

## **Faktory, které mohou poptávku po práci ovlivnit**

---

**Předpokládaná poptávka po zboží (službách), které podnik vyrábí (nabízí)**



**Používané technologie a výrobní postupy**



**Výrobní plány a normy výkonů**



**Vytváření optimální struktury pracovních míst (kvantifikace počtu pracovníků)**



**Specifikace pracovních míst (přehled o požadovaných kvalifikacích, schopnostech a kompetencích pracovníků)**


**Logický sled úvah o budoucí potřebě pracovníků**

- **Odhady, kolik zaměstnanců a s jakými kompetencemi bude mít podnik k dispozici (v krátkodobém i dlouhodobém horizontu) pro splnění stanovených cílů**
- **Audit lidských zdrojů**
  - kolik má podnik aktuálně zaměstnanců a s jakými kompetencemi
  - nakolik je efektivní stávající struktura pracovních míst a systém řízení zaměstnanců
  - zda budou disponibilní zdroje dostačující k zajištění plánovaných úkolů

## **Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců**

---

V praxi mohou nastat tři situace

1. Podnik bude mít dostatek disponibilních lidských zdrojů a v požadované struktuře
2. Podnik bude mít nedostatek pracovníků
  - vnitřní zdroje
  - **vnější zdroje**  **získávání pracovníků**
3. Podnik bude mít přebytek zaměstnanců

**Plánování pokrytí potřeby  
zaměstnanců (odhad nabídky práce)**

---

Plánování HR +  
Analýza pracovních míst  
(popis a specifikace)

Získávání  
zaměstnanců

Výběr  
zaměstnanců

Přijímání  
zaměstnanců

Adaptace  
zaměstnanců

**Postup obsazování volných pracovních míst**

---



## Proces získávání zaměstnanců

---

- **Úkolem získávání pracovníků je**
  - zajistit, aby volné pracovní místo ve firmě přilákalo dostatečné množství vhodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady a včas
  - získat přiměřené informace o jednotlivých uchazečích, aby bylo možné později na jejich základě relativně spolehlivě vybrat toho nejvhodnějšího z nich
- Jedna z nejdůležitějších personálních činností, která **musí mít strategickou povahu**

# Získávání pracovníků

---



- **Nábor**

- vztahuje se zpravidla k vnějším zdrojům pracovníků
- hledání pracovníka pro příslušné pracovní místo

- **Získávání pracovníků**

- zaměřuje se v první řadě na možnost pokrýt volné pracovní místo z vnitřních zdrojů
- orientace nejen na znalosti a dovednosti, ale i osobnostní charakteristiky, sociální dovednosti
- získání pracovníků pro cíle a zájmy firmy

# **Získávání vs. nábor**

---

- Faktory, které může firma ovlivnit
- Faktory firmou neovlivnitelné (vnější faktory)

## **Faktory ovlivňující nábor/získávání pracovníků**

---

1. **Zvolení správných metod** získávání pracovníků a jejich správné použití
1. **Charakteristika pracovního místa** – povaha práce, postavení ve firemní hierarchii, požadavky na pracovníka, rozsah odpovědnosti, organizace práce a pracovní doby, místo výkonu práce, pracovní podmínky, pracovní prostředí
1. **Postavení firmy na trhu práce** – význam firmy, pověst firmy, úroveň v odměňování a péči o pracovníky, možnosti firemního vzdělávání, mezilidské vztahy a sociální klima ve firmě, okolí firmy, značka

# **Faktory firmou ovlivnitelné**

---

- **Demografické** – populační vývoj, stárnutí obyvatelstva, prostorová mobilita
- **Ekonomické** – cykličnost ekonomického vývoje, strukturální změny, otevřenost ekonomik apod.
- **Sociální** – vliv kulturního a sociálního kapitálu
- **Technologické** – změna profesně kvalifikační struktury a nároků na pracovní sílu (LK)
- **Sídelní** – atraktivita lokality
- **Politicko-legislativní faktory** – pracovněprávní legislativa, vliv APZ, regulace, vliv odborů apod.

# Vnější faktory

---

- Uvolní-li se pracovní místo, je důležité zvážit všechny možnosti
  - Zrušení pracovního místa
  - Pokrytí práce formou částečného úvazku
  - Pokrytí práce formou dočasného pracovního poměru
  - Práce vyžaduje plný úvazek (zvážit redesign pracovního místa); job sharing

## **Zvážení alternativ**

---

- **Interní (vnitřní) zdroje**
  - Neuvolňuje se někde ve firmě vhodný pracovník?
  - Není ve firmě pracovník, který dozrál, aby mohl vykonávat náročnější práci?
  - Nejsou ve firmě pracovníci, kteří z nějakého důvodu mají zájem o uvolněné pracovní místo?
- **Externí (vnější) zdroje**
  - pracovníci jiných organizací
  - čerství absolventi škol
  - volné pracovní síly na trhu práce
- **Doplňkové zdroje**
  - ženy v domácnosti, důchodci, studenti

## **Zdroje získávání pracovníků**

---

- Zaměstnavatel zná lépe uchazeče, dokáže snáze odhadnout, zda se na požadované místo hodí
- Uchazeč zná firmu, odpadá adaptace na pracovní a sociální prostředí
- Uchazeč je zpravidla lépe obeznámen s pracovním místem, není nutné zpravidla věnovat tolik péče jeho zapracování
- Orientace firmy na vnitřní zdroje zvyšuje motivaci pracovníků – naděje na lepší pracovní místo i na zaměstnání v případě zrušení jeho pracovního místa
- Vyšší návratnost investic do LK
- Upevňují se vazby zaměstnanců k firmě

## **Vnitřní zdroje – výhody**

---

- Výhradní orientace na vnitřní zdroje může být překážka pronikání nových myšlenek, postupů, nových kontaktů
- Obsazování funkcí z vnitřních zdrojů má své hranice
- Vzájemná konkurence mezi pracovníky může zhoršovat mezilidské vztahy na pracovišti

## **Vnitřní zdroje – nevýhody**

---



- Větší škála talentovaných jedinců vně firmy
- Nové pohledy, názory, zkušenosti; nové kontakty
- Zpravidla je levnější (a také rychlejší) získat potřebné vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery zvenku, než je vychovávat ve firmě

## **Vnější zdroje – výhody**

---

- Získávání a výběr nových zaměstnanců – proces, který je časově náročný, je náročný na odborné znalosti a dovednosti, zpravidla také mnohem dražší než získání pracovníků z vnitřních zdrojů
- Hodnocení pracovní způsobilosti uchazeče zvenku je obtížnější → riziko přijetí nevhodného pracovníka je proto větší (asymetrie informací)
- Delší adaptace
- Nezbytné zapracování a doškolení

## **Vnější zdroje – nevýhody**

---

- Volba metod – závisí na řadě faktorů
  - jaké jsou **požadavky** na pracovní místo
  - jak jsou potenciální uchazeči vzácní na trhu práce
  - jaká je situace na trhu práce
  - jak rychle potřebujeme pokrýt pracovní místo
  - jaké **finanční prostředky** máme k dispozici

## **Volba metod získávání pracovníků – z vnějšího trhu**

---

- Ústní dotaz nebo nabídka
- Doporučení současného zaměstnance
- Vývěsky ve firmě nebo mimo firmu
- Letáky vkládané do poštovních schránek
- Spolupráce se vzdělávacími institucemi
- Spolupráce s úřady práce
- Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen
- Inzerce ve sdělovacích prostředcích
- Používání Internetu, sociální sítě, LinkedIn

# **Metody získávání pracovníků**

---

- Dotazníky (on-line)
- Životopis (strukturovaný); video-prezentace
- Doklady o vzdělání a praxi
- Reference, hodnocení (posudek) z předchozího pracoviště či dobrozdání osob, které uchazeče znají
- Průvodní (motivační) dopis, v němž uchazeč vysvětluje, proč se o místo zajímá (požaduje se v případě specialistů či vedoucích pracovníků)

## **Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů**

---

- Na základě předložených dokumentů, někdy lze zorganizovat i tzv. **předběžný pohovor**
- Uchazeče rozdělíme do tří skupin
  - velmi vhodní
  - vhodní
  - nevhodní

# Předvýběr uchazečů

---

- Za ideální počet, který umožňuje odpovědně přistupovat k výběru a přitom nezatěžuje příliš rozpočet firmy a pracovníky provádějící výběr, se považuje **5 až 10 uchazečů** na jedno pracovní místo
- Při obsazování vedoucího místa či vysoce kvalifikovaného místa je vhodné mít větší počet uchazečů

**Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám**

---

- Chceme-li inzerovat nabídku zaměstnání, musíme promyslet čtyři základní otázky
  1. Jaké informace mají být v inzerátu obsaženy?
  2. Jak mají být tyto informace formulovány?
  3. Jak má inzerát vypadat?
  4. Kde má být uveřejněn?

# Inzerát

---



- Název práce, pracovního místa, zaměstnání
- Stručný popis práce a charakteristiku činnosti firmy
- Místo, kde se bude práce vykonávat
- Název a adresu firmy
- Požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti uchazeče
- Pracovní podmínky (plat, odměny, pracovní dobu, pracovní režim apod.)
- Možnosti dalšího vzdělávání
- Dokumenty požadované od uchazeče o zaměstnání
- Pokyny pro uchazeče (jak, kde, dokdy by se měl o místo ucházet)

**Inzerát by měl obsahovat tyto skutečnosti**

---

- Značka zaměstnavatele / budování značky zaměstnavatele
- HR marketing

# **Strategie získávání pracovníků**

---

- **Značku zaměstnavatele** tvoří představy a asociace lidí, které se jim vybaví v souvislosti s vyslovením jména podniku
- Jedná se o soubor očekávání, emocí a prožitků spojených s firmou nebo jejími výrobky / službami
- Odráží „citovou vazbu“ jedince na základě jeho zkušeností
- Značkou firma komunikuje své hodnoty, své poslání, svou kulturu

# Značka zaměstnavatele

---

- **Značka zaměstnavatele – zachycuje základní filozofii každé firmy**
  - Proč společnost existuje (misi)
  - Čeho chce dosáhnout (vizi)
  - Jakou má firemní kulturu
  - Čemu věří
  - Co nabízí svým zaměstnancům

# Značka zaměstnavatele

---

Přitáhnout  
**HR**  
marketing

+

Zapojit  
**Co-Creation**

+

Udržet  
**Leadership**

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

---



# Značka zaměstnavatele

---

- Budování značky / **Employer Branding** – skladba **promyšlených kroků, které mají za cíl značku**, tedy to, jak lidé společnost jako zaměstnavatele vnímají, **budovat** (CSR – Corporate Social Responsibility)

# **Budování značky**

---




# Budování značky



- HR marketing – soubor prostředků a aktivit, které představují společnost jako zaměstnavatele zaměstnancům a kandidátům. Nástroje
  - atraktivní náborové inzeráty, náborové kampaně
  - kariérní stránky
  - prezentace na veletrzích
- Cílem HR marketingu je vytvořit kvalitní značku firmy směrem k uchazečům a zaměstnancům

# HR marketing

---



THE MARRIAGE OF  
HR AND MARKETING

**HR marketing**

---