



ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

5. přednáška

Získávání pracovníků

Tematické zaměření dnešní přednášky

- Charakteristika a úkoly získávání pracovníků
- Vnitřní a vnější zdroje pracovníků
- Proces získávání pracovníků a jeho kroky
- Nástroje a metody získávání pracovníků a jejich stabilizace v podniku
- Vztah získávání pracovníků k jiným personálním procesům

CHARAKTERISTIKA a ÚKOLY získávání pracovníků

- Obecným cílem získávání pracovníků je získat s vynaložením minimálních finančních nákladů (v předem stanoveném časovém horizontu) takové množství a takovou kvalitu pracovníků, jež jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.
- V pojetí získávání pracovníků je tedy obsaženo úsilí o hospodaření s pracovní silou, úsilí o zvyšování produktivity práce.

Charakteristika a úkoly získávání pracovníků

- **Nábor pracovníků** – představuje získávání pracovníků z vnějších zdrojů.
- Racionální přístup k získávání pracovníků usiluje nejen o získávání lidských zdrojů z vnějšku (mimo organizaci), ale zejména o získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace.

Na základě vytvořeného plánu počtu a struktury pracovníků a realizované analýzy pracovních míst (APM) v podniku je možné přistoupit k vyhledávání a získávání pracovníků, tj. k procesu, který zahrnuje:

Získávání pracovníků

- = rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů;
- = informování o volných pracovních místech v podniku;
- = nabízení těchto volných pracovních míst a přesvědčování vhodných jedinců o vhodnosti těchto míst pro ně;
- = jednání s uchazeči a získávání přiměřených informací o nich;
- = organizační a administrativní zajištění všech těchto činností.

VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ ZDROJE pracovníků

Organizace může obsazovat volná pracovní místa jak z vnitřních zdrojů, tak z vnějších zdrojů pracovních sil.

Mezi VNITŘNÍ zdroje pracovních sil tvoří:

- pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou zastávají na současném pracovišti,
- pracovní síly uvolňované v souvislosti s ukončením určité činnosti či s jinými organizačními změnami,
- pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje, tj. nahrazování lidské práce stroji.

(Ne)výhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů

Výhody:

- organizace (zaměstnavatel) lépe zná silné a slabé stránky daného uchazeče;
- uchazeč zná lépe (staronovou) organizaci;
- pozitivní vliv na morálku a motivaci zaměstnanců.

Nevýhody:

- překážky pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku;
- omezený výběr uchazečů;
- boj o povýšení může negativně ovlivnit morálku a mezilidské vztahy v organizaci.

Vnější zdroje pracovníků

Mezi hlavní VNĚJŠÍ zdroje pracovních sil patří:

- volné pracovní síly na trhu práce,
- čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání,
- zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele.

Mezi doplňkové vnější zdroje řadíme:

- studenty, důchodce, ženy v domácnosti, pracovní sílu ze zahraničí.

(Ne)výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Výhody:

- do organizace mohou být přineseny nové (inovativní) pohledy, názory, poznatky, zkušenosti z venku;
- rozšíření škály, palety schopností oproti aktuální situaci v podniku a možnost objevu talentů mimo podnik.

Nevýhody:

- adaptace a orientace nových pracovníků probíhá delší čas
- přilákání, kontaktování a hodnocení potenciálních zaměstnanců je obtížnější a nákladnější (drahá inzerce),
- mohou vzniknout nepříjemnosti se stávajícími pracovníky organizace, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazené místo.

PROCES získávání pracovníků a jeho kroky

V procesu získávání pracovníků participují dvě strany:

- **organizace (zaměstnavatel)** – se svou potřebou pracovních sil;
- **potenciální uchazeči o práci** – tj. osoby hledající vhodné nebo vhodnější zaměstnání.

Proces získávání pracovníků má zajistit takový tok informací mezi oběma stranami, aby potenciální zájemci o práci zareagovali na nabídku zaměstnání v organizaci.

Proces získávání pracovníků

- Předpokladem efektivního procesu získávání pracovníků je **dokonalá znalost povahy jednotlivých pracovních míst** – kterou přináší analýza pracovních míst (APM), v souvislostech s predikcí záměru uvolňování pracovníků či naopak vytváření nových pracovních míst.
- **Dokonalá znalost povahy jednotlivých pracovních míst** je nedílnou součástí procesu personálního plánování v organizaci.

Proces získávání pracovníků a jeho kroky

Proces získávání pracovníků zahrnuje tyto kroky:

- I. – Identifikace potřeby získávání pracovníků* – vychází z podnikových plánů a momentální potřeby.
- II. – Popis a specifikace obsazovaných míst* – je výsledkem analýzy pracovních míst, přičemž důležitou roli zde hraje právě specifikace pracovního místa.
- III. – Identifikace zdrojů uchazečů a jejich přilákání* – je v první řadě záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů (vnitřních nebo vnějších zdrojů, příp. obou).

Proces získávání pracovníků a jeho kroky

Proces získávání pracovníků zahrnuje tyto kroky:

IV. – Volba metod získávání pracovníků – výběr vhodné(ných) metod pro úspěšné získání potenciálního uchazeče (jednotlivé metody viz dále).

V. – Hodnocení dokumentů zaslaných uchazeči o zaměstnání – uchazeči v odpovědi na inzerát povětšinou posílají motivační dopis (tj. zdůvodnění žádosti o zaměstnání nebo žádosti o zařazení do výběrového řízení), životopis, kopii o ukončení studia (diplom, vysvědčení), a kopii certifikátu o ukončení dalšího vzdělávání apod.

Proces získávání pracovníků a jeho kroky

- Vzbudí-li uchazeč zájem, je zpravidla vyzván k předložení dalších materiálů, jako např.: **osobní dotazník, pracovní posudky, reference, lékařské vysvědčení, seznam publikační činnosti** apod., na základě nichž probíhá samotný výběr pracovníka.

NÁSTROJE a METODY získávání pracovníků a jejich stabilizace v podniku

- Jeden z nástrojů získávání pracovníků tkví v nabídce vyšší mzdy či platu, přičemž mnohé pracovníky přiláká i nabídka širšího portfolia zaměstnaneckých výhod.
- Je třeba podotknout, že některé organizace přeceňují význam peněz a materiálních výhod a podceňují faktory spokojenosti pracovníků, faktory, které významně spoluutvářejí pověst organizace jako zaměstnavatele a přitahují pracovníky.

NÁSTROJE získávání pracovníků

Ke zvýšení efektivnosti a úspěchu v procesu získávání pracovníků může přispět:

- **náležitý zájem (snaha) zaměstnavatele o adekvátní pracovní podmínky** – péče o pracovní prostředí, odstraňování obtížné a rizikové práce;
- **náležitá péče o sociálně hygienické podmínky práce**, tj. neustálé zlepšování péče o pohodlí pracovníků, (stravování, šatny, umývárny);
- **snaha o zlepšování mezilidských vztahů a sociálního klimatu na pracovišti** – prosazování participativního stylu vedení lidí, vztah nadřízený podřízený se mění na vedoucí a spolupracovník;

Ke zvýšení efektivnosti a úspěchu v procesu získávání pracovníků může dále přispět:

- **péče o vzdělávání a rozvoj pracovníků** – existence systematického vzdělávání pracovníků v organizaci, ať už se jedná o doškolení, přeškolení, zvyšování kvalifikace, či další rozvoj pracovníků.

Systematické vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci zvyšuje atraktivitu a konkurenceschopnost daného subjektu v tržním prostředí.

- **význam organizace, její úspěšnost a perspektivy** – lidé přehodnocují riziko spočívající v případné participaci (ve spojení) s neúspěšnou (neperspektivní) či špatně řízenou organizací;

Ke zvýšení efektivnosti a úspěchu v procesu získávání
pracovníků může dále přispět:

- **serióznost ve vztahu k zákazníkům a etika podnikání**
= snaha o standardní úroveň poskytování služeb
(výrobků) deklarujících vyspělost a dobré jméno
organizace.

METODY získávání pracovníků

Metody získávání pracovníků musí podtrhovat skutečnost, že je třeba dát na vědomí volné pracovní síle na trhu práce informaci o volných pracovních místech v konkrétní organizaci a následně získat náklonnost potenciálních uchazečů v podobě vyvolání jejich zájmu o nabízené pracovní místo.

Mezi metody získávání pracovníků řadíme následující:

- **uchazeči se nabízejí sami;**
- **doporučení současného pracovníka organizace;**
- **letáky vkládané do poštovních schránek potenciálních uchazečů;**

Mezi další metody získávání pracovníků řadíme:

- **přímé oslovení vyhlédnutého jedince** - metoda klade určité nároky na všechny vedoucí pracovníky, přičemž od nich vyžaduje, aby sledovali, kdo je v určitém oboru dobrý (kreativní) a vhodný na danou pozici.

V případě potřeby je pak daný jedinec osloven s nabídkou.

- **vývěsky** – relativně technicky nenáročná a finančně nikterak nákladná metoda. Vývěsky jsou zpravidla umístěny na takovém místě v organizaci, kde se vyšší četnost průchodu pracovníků.

Pokud má zájem organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů, bývají vývěsky umístěny tak, aby k nim měla přístup i veřejnost nevstupující na území organizace.

Mezi další metody získávání pracovníků řadíme:

- **inzerce ve sdělovacích prostředcích a na webových portálech** – jedná se o moderní způsob získávání pracovníků, a to v podobě inzerce v tištěných (zejména odborných) periodicích, přičemž stále častější je upřednostňována inzerce prostřednictvím webových portálů.

Daná inzerce může být zaměřena výhradně na region, v němž organizace působí, příp. na území celého státu nebo může mít mezinárodní charakter.

- **spolupráce s úřady práce;**
- **spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi a vědeckými společnostmi;**

Mezi další metody získávání pracovníků řadíme:

- **spolupráce dané organizace se vzdělávacími institucemi a odbory** – řada organizací se spolupodílí na vzdělávání a přípravě jedinců na dělnická povolání a zajišťuje si tak přísun mladých manuálně zručných pracovníků. Participace se SŠ a VŠ usnadňuje získávání mladých odborníků příslušného vzdělání.
- **využívání služeb komerčních zprostředkovatelen** – využití služeb komerční zprostředkovatelny usnadňuje získávání a výběr především těch pracovníků, o něž je na trhu práce nouze (špičkové odborníky, manažery).

Jedná se o značně nákladný způsob získávání pracovníků.

Mezi další metody získávání pracovníků řadíme:

Při využívání služeb komerčních zprostředkovatelen je třeba dbát z pohledu zadavatele požadavku na dodržení odpovídající úrovně ve smyslu adekvátní kvality a spolehlivosti poskytovaných služeb.

- **personální a headhuntingové agentury;**
- **získání pracovníků na základě realizace talent managementu;**
- **nabídka práce na vlastním webu;**
- **realizace pracovních veletrhů;**
- **nabídka práce prostřednictvím rodiny, přátel doporučení od známých.**

Strategický aspekt získávání pracovníků – VZTAH K JINÝM personálním PROCESŮM

- Získávání pracovníků je jednou z klíčových činností v rámci procesu řízení lidských zdrojů.
- Získávání pracovníků velmi úzce souvisí a je propojeno s výběrem a přijímáním pracovníků.
- Je tedy třeba dbát na důslednost při procesu získávání pracovníků – dbát na správnost volby při procesu výběru pracovníků, eliminovat negativní dopady na činnost podniku (vlivem nesprávného rozhodnutí při výběru pracovníků).

Získávání pracovníků – vztah k jiným personálním procesům

- Na proces získávání pracovníků dále bezprostředně navazuje a odvíjí se přijímání, orientace (adaptace) nového pracovníka v dané organizaci.
- V neposlední řadě také možnost koncepční práce s daným jedincem z hlediska **vzdělávání a rozvoje**, proces **hodnocení a odměňování**, míra **(ne)komunikace a kvalita vztahů na pracovišti** mající spojitost také s **BOZP**.
- **Ke stabilizaci pracovníků v organizaci** nestačí pouze nástroje, které posloužily k jejich získání, ale jsou důležité i další faktory soustředěné na zvyšování spokojenosti zaměstnanců a jejich rozvoj.

Děkuji vám za pozornost a
přeji příjemný zbytek dne. 😊

