

Přednáška 16. 10. 2013

Okruhy

1. charakteristiky současného trhu práce v ČR
2. agenturní zaměstnávání
3. zahraniční pracovníci v ČR
4. úkoly personálního útvaru při náboru a výběru
5. proces náboru zaměstnanců (personální marketing)
6. metody výběru zaměstnanců
7. trendy v oblasti náboru zaměstnanců

Strategické řízení LZ

- je konkrétním úsilím směřujícím k dosažení cílů obsažených v personální strategii organizace
- jeho nástrojem je strategické (dlouhodobé) personální plánování
- vychází ze strategie organizace, a to zejména z:
 - vize (poslání) organizace
 - pozitivních a negativních vnějších faktorů
 - předností a nedostatků organizace

Jakými otázkami se zabývá?

- Kolik a jaký druh pracovníků bude organizace potřebovat?
- Jaká nabídka pracovních sil se v budoucnu předpokládá v organizaci a mimo ni?
- Co je třeba udělat, aby byla pokryta budoucí potřeba pracovníků v organizaci?
- Strategické řízení lidských zdrojů se proto musí zabývat:
 1. *vnitřními podmínkami organizace*
 2. *vnějšími podmínkami*

Vnitřní podmínky

- ORGANIZACE: její velikost a organizační struktura, prostorová struktura, technika a technologie, produkce, personální politika, kultura...
- PRÁCE: charakter a obsah, podnětnost, rozmanitost, autonomie, obtížnost, rizikovost, úroveň a formy organizace práce,...
- PRACOVNÍCI: počet, struktura demografická, ekonomická, sociální, prostorová; znalosti a dovednosti pracovníků, rozvojový potenciál, mobilita/fluktuace, osobnost, hodnotové orientace, očekávání, rodinné zázemí, bytové a jiné životní podmínky,...

Vnější podmínky

- populační vývoj
- vývoj na trhu práce
- změny techniky a technologie
- změny hodnotové orientace lidí
- prostorová mobilita
- pracovní a sociální legislativa a politika zaměstnanosti
- průběh průmyslového cyklu
- možné změny v poptávce po výrobcích a službách
- změny v míře otevřenosti národní ekonomiky

Jak je organizace ovlivňována trhem práce?

- Jaký je stav a vývoj nezaměstnanosti v oblasti našeho působení?
- Jaká je geografická struktura zaměstnanosti a nezaměstnanosti?
- Jak ovlivňuje možnost získání zaměstnance sociální systém?
- Připravuje školství dostatek budoucích pracovníků v potřebné kvalifikaci?
- Jaké jsou nároky na odměňování českých zaměstnanců a jaká je jejich produktivita práce?

Charakteristiky trhu práce

- Nejvyšší nezaměstnanost od 2. světové války
- Stoupá nezaměstnanost mládeže (i vysoce kvalifikované)
- Vysoký podíl dlouhodobě nezaměstnaných - zejména lidé s nižší kvalifikací
- Problém trvalosti a flexibility práce
- Proměny kvalifikace
- Snižující se potřeba živá lidské práce

Agenturní zaměstnávání

- - zapůjčování pracovníků podnikům
- **zaměstnavatel** (agentura práce) zprostředkovávající výkon práce u jiného subjektu
- **zaměstnanec** (fyzická osoba) vykonávající závislou práci a
- **uživatel** (fyzická nebo právnická osoba), pro kterého je práce vykonávána.
- - především dělnické pozice, hůře obsaditelné, dl. nemoc
- - stavebnictví, doprava, logistika, obchodních řetězce
- - výhody: flexibilita, nižší náklady na pracovníky, nižší náklady na nábor
- - nevýhody: nespolehlivost, nutnost zaškolení, kvalita pracovníků, pracovní morálka, pasivita, odpovědnost agentur
- Agenturní zaměstnanci jdou první na řadu při propouštění

Zahraniční zaměstnanci

- dlouhodobý růst ekonomiky
- stárnutí populace
- více volných pracovních míst
- nižší mzdové nároky zahraničních pracovníků
- nedostatek kvalifikovaných zam. ve strojírenství

Odkud k nám nejčastěji přicházejí?

- Slovensko, Ukrajina, Polsko, postsovětské země, Vietnam
- Mongolové (Blansko, Třešť)

Negativa

- **schwarzsystém** – výkon závislé práce jako práce na základě živnostenského oprávnění nebo jiných smluvních vztahů (zaměstnanci jsou formálně podnikateli)
- **klientský systém** – „manažerské“ zprostředkování pracovních míst migrantům – práce, ubytování, úřady...; prostředníci pro vyplácení mezd. Ale také: zadržování mezd, dokumentů, zadlužování, výhrůžky; napojení na skupiny organizovaného zločinu; obcházení pracovněprávních předpisů, omezování pohybu cizinců, rizika nelegálního zaměstnávání přenášena na pracovníky

Získávání a nábor zaměstnanců

- **nábor** – tradičně chápaný jako získávání pracovníků zvenčí
- **získávání** - zahrnuje interní i externí zdroje

Zdroje

Vnitřní zdroje:

- uspořené pracovní síly
- uvolnění pracovníci v důsledku ukončení některé z činností
- pracovníci, kteří mohou postoupit
- pracovníci, kteří mají zájem vykonávat jinou práci

Vnější zdroje:

- trh práce – volné pracovní síly
- čerství absolventi
- zaměstnanci jiných organizací
- ženy v domácnosti
- důchodci
- studenti
- zahraniční pracovní zdroje

Náklady

Odhad nákladů na získání a tříměsíční adaptaci nového pracovníka na pozici výkonného odborného pracovníka	
<i>Inzerce v tisku</i>	30.000 Kč
<i>Vyhodnocování CV (1/2 dne)</i>	1.600 Kč
<i>Výběrové řízení (3 kola, 15 kandidátů, externí testy)</i>	25.000 Kč
<i>Příprava nástupu (3 dny - administrativa, příprava informačních materiálů)</i>	7.000 Kč
<i>Adaptační proces (14 dnů intenzivního předávání informací)</i>	22.000 Kč
<i>3 měsíce dalšího předávání zkušeností</i>	nevyčíslitelné
<i>Náklady na pracovníka (3 měsíce: mzda, pojištění, provozní náklady)</i>	90.000 Kč
<i>Celkové náklady</i>	175.600 Kč

CzechInvest, Standard rozvoje lidských zdrojů, 2008

Proces získání pracovníků

- Identifikace potřeby získávání pracovníků
- Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa
- Zvážení alternativ – jak pokrýt pracovní místo
- Výběr charakteristik popisu, na nichž založíme získávání a výběr
- Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů
- Volba metod získávání pracovníků
- Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů
- Formulace nabídky zaměstnání
- Uveřejnění nabídky zaměstnání
- Shromažďování dokumentů
- Předvýběr uchazečů
- Sestavení seznamu uchazečů pro pozvání k výběru (Koubek 2003:122-146)

Externí zdroje a metody získávání pracovníků

- úřady práce
- uchazeč se sám nabídne viz *personální marketing*
- osobní známost – reference od současných zaměstnanců
- přímé oslovení
- inzeráty a reklamy v novinách, časopisech, rádiu, televizi, na internetu
- spolupráce se školami (campus recruiting, career days)
- firemní dny, dny otevřených dveří
- stáže a zkušební doby mladých lidí v organizaci
- partnerské nebo známé firmy
- poradenské firmy – personální agentury
- outsourcing, headhunting

JAKÉ JSOU VÝHODY A NEVÝHODY TĚCHTO METOD?

- Jaké jsou výhody získávání pracovníků z externích a z interních zdrojů?
- Jaké jsou nevýhody?
- V čem se situace liší, změníme-li osobu provádějící výběr?

Výběr specialistou v podniku

Výhody – externí zdroje

- nižší náklady
- nový zaměstnanec přináší nový pohled

Nevýhody

- adaptace
- tendence vybírat toho, kdo zapadne

Výhody – interní zdroje

- znalost firemní kultury
- nižší náklady
- není nutnost adaptace

Nevýhody

- profesní slepota
- tendence ke kontinuitě
- sklon k tradičním řešením

Výběr externím specialistou

Výhody – externí zdroje

- znalost trhu práce
- zkušenosti s metodami
- nový pracovník s novým pohledem

Nevýhody

- menší citlivost k prostředí firmy
- nákladnost náboru a výběru
- delší proces adaptace

Výhody – interní zdroje

- objektivita, výběr bez ohledu na zájmové skupiny ve firmě
- není nutnost adaptace

Nevýhody

- nákladnost náboru a výběru
- menší citlivost na firemní hodnoty

Metody výběru zaměstnanců

Personální anamnéza

- strukturovaný životopis
- dotazník

Testy pracovní způsobilosti

- testy schopností
- testy znalostí a dovedností (odborné návyky)
- testy osobnosti
- jazykové testy

Metody výběru zaměstnanců

Výběrové interview - s HR managerem, s budoucím nadřízeným

Strukturované reference

Assessment centrum výběr zaměstnanců především do manažerských pozic; vysoké náklady

- - simulace pracovních úkolů. Poznávání uchazeče v různých (nezvyklých) situacích,
- individuální vs skupinové úkoly (skupina pozorovatelů, různá hodnotící kritéria, předem dána) (Více viz Koubek: 2005, str. 164-172)

Trendy v náboru zaměstnanců

- internet jako běžný nástroj vyhledávání a náboru zaměstnanců
- individuální management kariéry - registrace v systému, vytvoření profilu, vložení životopisu, hledání nabídek
- rady pro úspěch u přijímacího pohovoru, jak psát motivační dopisy, plat a benefity,...
- práce s talenty (Career days)

Zdroje

Základní literatura:

- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005, str. 117177
- Human Resources Management (HRM)

Další literatura:

- HRONÍK, F. Poznejte své zaměstnance: vše o Assessment centre. Brno: Era, 2002.
- HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení. Brno: MotivPress, 2007.