



Řada firem se po prvotní fázi, kdy zjistí, že každá firma funguje naprosto dokonale do té doby, než přijme prvního zaměstnance, musí vyrovnat s tím, že zaměstnance skutečně potřebuje. Jenže zaměstnanci rozhodně nerostou na stromech, obzvláště ne ti dobří. Kde je tedy vzít? Na to se podíváme v našem článku shrnujícím nejčastější metody získávání zaměstnanců a uvedeme si také pár příkladů.

Zadarmo to nebude

První, co je třeba si uvědomit je fakt, že nábor a hlavně výběr zaměstnanců vás bude tak jako tak něco stát. I v tom nejlevnějším případě to bude hromada času obvykle více než jednoho zaměstnance. Otázka zní, kolik je zhruba tak přijatelná cena za nábor jednoho zaměstnance. Personální agentury tuto cenu obvykle vztahují k cílové mzdě daného zaměstnance, což je svým způsobem i logické. Čím dražší zaměstnanec, tím větší mívá ve firmě zodpovědnost a tím větší by měl také být jeho nominální podíl na tržbách firmy (byť se to někdy velice špatně vyčísluje). Požadavek jedné až dvou mezd jako odměnu za zaměstnance na nižší pozice pak nebývá výjimkou. Za špičkové manažery to může být i půlroční až roční mzda. Je pak otázkou, na kolik se v takovém případě zabývat zrovna personální agenturou.

Rodina

Asi nejkontroverznějším nápadem může být zaměstnávání vlastních rodinných příslušníků. Historickým příkladem toho, jak špatně to může dopadnout je rozpad rodinné firmy bratrů Dasslerových na Adidas a Puma. Problém s příbuznými je totiž v tom, že si obvykle myslíme, že je známe. Faktem ovšem zůstává, že je známe ze zcela jiného úhlu než je ten, který je důležitý pro výkon zaměstnání. Dokud jsou ve firmě spolu s námi společníky, hrozí hádky a rozpad firmy, popřípadě manželství. Horší ale je, pokud jsou našimi podřízenými. Těžko totiž můžete na svého bratra, syna apod. křičet, když udělá nějakou hloupost, nemluvě o tom, že ostatní

Napsal uživatel Martin Zikmund
Středa, 16 Únor 2011 00:05 -

zaměstnanci si neustále budou myslet (a možná budou mít i pravdu), že má u vás protekci, což vás i jeho následně povede k demonstracím toho, že to není pravda. Podtrženo a sečteno – pokud nemusíte, rodinné příslušníky vůbec nezaměstnávejte. Pokud si chcete založit rodinnou firmu (a velice úspěšným příkladem může být třeba německý výrobce CAD software Nemetschek a případně i řada hotýlků a penzionů, které jsou pro tuto formu výběru zaměstnanců typické), snažte se pevně a jasně si rozdělit kompetence a vzájemně si do nich nezasahovat. I tak ale v případě prvních problémů firmy přijde na spory o to, zda za to může výroba nebo obchod apod.

Přátelé

Možná ještě o něco horší volbou je zaměstnávání přátel, myšleno tedy těch opravdových a ne spolužáků ze střední, se kterými sem tam zajdete na pivo. Vaši přátelé a vy míváte obvykle stejné přátele, což znamená, že pokud vy nebo váš přítel zaměstnanec nejste spokojeni s prací, povede to akorát propírání toho, jak je šéf blbec nebo zaměstnanec neschopný skrze vaše přátele a dost pravděpodobně se vám to donese. Následně se přejde do kategorie: „tak já mu jen za loňskej rok dal milion, má tu nejlepší podmínky za našich zaměstnanců a on takhle.“ Navíc o přátelích platí obvykle to, co o rodině – ve skutečnosti jejich pracovní návyky a schopnosti neznáte a kladete na ně přehnaně vysoké nároky, které byste třeba na jiného vašeho „cizího“ zaměstnance na stejném postu nekladli.

Ti, co se sami ozvou

Naopak pro firmu velice atraktivní skupinou mohou být ti, kteří se firmě sami ozvou, a to i v případě, kdy žádnou práci nikde (ani na webu) nenabízíte. Ačkoliv to vypadá až překvapivě ideálně – ten člověk pro vás prostě skutečně chce dělat, realita ani tady nemusí být vždy růžová. Už ale hodně záleží na tom, co jste přesně za firmu. U velkých firem tento krok často dělají „kariéristi“, kteří zkrátka chtějí mít tuto firmu ve svém životopisu a jsou ochotni tam třeba i dva roky pracovat za velmi malou mzdu. Problém je v tom, že často je jejich přístup skutečně jen dočasný. Na druhou stranu jejich původně dočasný přístup se nezřídká může časem změnit v trvalý (osobně jsem takový případ i zažil). Tento typ lidí je přitom na zaměstnání v krátkodobém horizontu ideální. Jedná se o motivované zaměstnance pracující často pod cenou. Problém nastává v tom, že firma je za drahé peníze vyškolí, předá jim know-how a oni potom, když by to měli začít splácet zpět, odejdou (a odnesou si s sebou třeba i nějaké klienty). Pak je další specifická kategorie firem, které nejsou třeba ani tak známé svým „sexy“ jménem jako sexy příjmy. Lidé, kteří přijdou do tohoto typu firmy s tím, že by v ní chtěli pracovat, mají často poměrně vysoké sebevědomí (což nemusí být na škodu, pokud něco umí) a do firmy přicházejí s tím, že jsou pro ni ochotni obětovat úplně všechno (samozřejmě včetně osobního volna a rodinného života). Menší problém může nastat v okamžiku, kdy nepatříte ani do jedné kategorie. V takovém případě se na vás v řadě případů obracejí ti, kteří zoufale hledají jakoukoliv práci anebo jakoukoliv práci v aspoň trochu příbuzném oboru. V menšině případů pak narazíte na ty, kteří ve vaší firmě vidí divokého tygra, který rychle vyroste a spolu s ním přirozeně vyrostou i jeho zaměstnanci. A takových tygrů už v ČR pár skutečně bylo, ať již to

Napsal uživatel Martin Zikmund
Středa, 16 Únor 2011 00:05 -

byla skupina PPF, [LCS International](#) anebo třeba Seznam.cz. Ti, kdo do těch vlaků nastoupili na začátku a oddřeli si tam spoustu hodin přesčasů za průměrnou mzdu a vydrželi to, jsou dnes na vrcholových postech a firma jim to bohatě vrátila. Jen je třeba dát si skutečně práci s rozlišením těch, kteří hledají jen dočasné útočiště, než si najdou práci a těch, kteří pro vás skutečně chtějí pracovat. Ti první jsou totiž jen přehlídkou vyhozených peněz a široké škály potenciálních a to třeba i dosti závažných problémů (jejich přístup k práci je velice laxní, na ničem jim nesejde a jako zaměstnanci de facto i právně nenesou téměř žádnou odpovědnost).

Nabídka práce na vlastním webu

Zajímavou alternativou, která vyžaduje de facto identické úsilí jako je ta předchozí, je nabídka práce na vlastním webu. Možná si teď říkáte, že je to hloupost a kdesi cosi. Faktem ovšem je, že společnost Google jinak než touto formou zaměstnance nenabírá. Na webu zkrátka vypíše volnou pozici, její charakteristiku, klíčové požadované kompetence a případně i termín, do kdy je možné zaslat přihlášky. Ti, kdo se sem přihlásí, zcela zjevně chtějí pracovat pro Google a navíc, oproti předchozímu případu, většinou aspoň papírově splňují i vaše požadavky na danou pracovní pozici. Vaším úkolem je tak „jen“ probrat se přihláškami a uchazeči. Jenže ne každá firma je Google. Dokud máte relativně vysokou návštěvnost firemního webu (tzn. okolo 10 000 unikátních IP adres měsíčně), je pravděpodobné, že takto uspějete. Pokud na váš web masokombinátu v Horní dolní nikdo nechodí, musíte se spolehnout jedině na sílu vaší značky (což funguje hlavně u retailových značek), kde samozřejmě zájemce o práci v oboru může napadnout, že když chce pracovat v potravinářství a každý týden si od vás kupuje šunku, že byste mohli mít nabídku práce na webu. Totéž platí i pro regionálně (a to třeba jen v daném městě) významné podniky. Pokud nepatříte ani do jedné z těchto kategorií, bude nabídka volných pracovních míst na vašem firemním webu pravděpodobně neúčinná a časově neefektivní.

Doporučení od zaměstnanců a známých

Velice silným nástrojem je doporučení od vašich známých nebo stávajících zaměstnanců. Výlučně touto metodou je vystavěna například společnost HUDY Sport, které se tento systém velice osvědčil. Osvědčil se jí však proto, že ho správně nastavila. Řada českých firem a českých poboček nadnárodních firem tento nástroj používá také, ale zcela nesprávně. Zaměstnance totiž motivuje příliš velkou odměnou. Firmy, které to dělají špatně, poznáte obvykle podle toho, že si na Facebooku přečtete statusy vašich přátel ve smyslu: „Nevíte náhodou o někom, kdo umí programovat a chtěl by pracovat na fulltime v Praze? Jsem ochoten se o finanční odměnu podělit!“ To je samozřejmě úplně špatně. Firma vyhodila zbytečně peníze za „kvalitu“, kterou by získala řádově levnějším inzerátem na pracovním serveru. Vhodné je zaměstnance motivovat buď sérií menších odměn rozloženou v čase anebo ho motivovat velkou finanční odměnou, ale s tím, že ponese za nového zaměstnance nějakou dobu i finanční odpovědnost (tj. když se nový zaměstnanec neosvědčí, tak odměnu bude muset vrátit a ještě přijde o své odměny a případně zaplatí ze své mzdy odstupné). Důvodem, proč se totiž tento nástroj k hledání nových zaměstnanců využívá je to, že potřebujete získat loajálního a

Napsal uživatel Martin Zikmund
Středa, 16 Únor 2011 00:05 -

spolehlivého zaměstnance, který navíc skutečně umí to, co potřebujete. Doporučení vašeho zaměstnance pak slouží k tomu, že si vyslechnete hodnocení od někoho, koho znáte a dokážete jeho úsudek také sami posoudit. Je to důležitý filtr, který byste jinak museli nahrazovat třeba velice drahým [Assessment Centrem](#) (metoda výběru zaměstnanců, o které si povíme v samostatném článku). Zejména některé velké firmy však tento nástroj vnímají trochu jinak – a to jako levnější náhradu personální agentury. V takovém případě je skutečně jedno, jestli stávající zaměstnanci dotyčného shání na Facebooku po všech čertech (respektive přátelích), protože od praktik řady českých personálních agentur se to příliš neliší a navíc je to pro firmu levnější. Kromě zaměstnanců však mohou dávat doporučení i známí, a to třeba i zadarmo.

Zajímavým zdrojem kvalitních lidí se tak často stávají bývalí učitelé z vysoké školy, kteří vám dokáží doporučit končící studenty či doktorandy a u kterých jste také, byť s odstupem mnoha let, schopni posoudit jejich úsudek. Výhodou přitom je, že obvykle vás takové doporučení vyjde třeba jen na láhev dobrého vína nebo případně malý sponzorský dar katedře. Kvalita doporučených lidí však může značně kolísat, protože člověk, který vypadá z akademického hlediska jako velice schopný a spolehlivý, bude sice pravděpodobně spolehlivý i v praxi, ale s tou praktickou aplikací znalostí už to být jisté nemusí. Nejčastějším problémem přitom bývá praktická aplikace základních ekonomických zákonitostí pro absolventy některých nehumanitních oborů.

Pracovní veletrhy

Zajímavou stále ještě relativně novinkou jsou také pracovní veletrhy organizované na vysokých školách. V jeden den se zde sejdou desítky firem, které obvykle na univerzitní půdě za mírný poplatek rozvinou stánek, pošlou tam pár zaměstnanců a hledají budoucí absolventy nebo studenty vyšších ročníků, kteří by chtěli pro firmu pracovat. Problém je trochu v tom, že firma se zde ocitá v roli trhovce, který buď může bojovat svým jménem (a pak je to pro něj často zbytečné), nějakou chytlavou hi-tech hračkou (kupříkladu Microsoft, který nepochybně oslovuje i značkou, s oblibou využívá pro tyto účely svůj [Surface](#)) anebo klasicky, a zejména na technických školách, partou osmnáctiletých blondýnek v krátkých sukýnkách. Studentů, kteří jsou ochotni si zcela seriózně projít nabídku i relativně neznámých a na první pohled neatraktivních firem přitom není mnoho. Navíc, pokud má mít vaše přítomnost na pracovním veletrhu smysl, musíte na ni dedikovat několik vašich seniornějších zaměstnanců na celý den, což celou akci silně zdražuje, při nejasném úspěchu. O veletrzích obecně přitom platí, že jsou pro firmy v dnešní on-line době spíše ztrátovou aktivitou.

Nabídka práce na pracovních serverech

Pracovní servery jsou dnes de facto obdobou kdysi legendární papírové Annonce. Navštěvují je lidé, kteří hledají zaměstnání anebo kteří nejsou spokojeni s tím stávajícím. Část návštěvníků pak tvoří „závistivci,“ kteří si chtějí ověřit, jestli berou skutečně víc než ostatní anebo naopak,

Napsal uživatel Martin Zikmund
Středa, 16 Únor 2011 00:05 -

jestli ostatní neberou víc, a pak také lidé, kteří chtějí přitvrdit při jednáních se svým stávajícím zaměstnavatelem o zvýšení platu. U řady pozic zde totiž najdete aspoň orientační rozptyl měsíční mzdy a výčtu zaměstnaneckých benefitů. Cena za zveřejnění inzerátu na pracovním serveru často nebývá nijak závratná. Připlácí se až za jeho zdůraznění, upřednostnění ve vyhledávání apod. Jedná se de facto o plnohodnotnou náhradu inzerce na vašem vlastním webu, která je vhodná pro ty firmy, které nejsou moc známé a na jejich web moc lidí nechodí. Inzerce na pracovních serverech pak může být velice účinná a efektivní pro získávání řadových pracovníků anebo oborových specialistů na nižších pozicích (např. potravinářská chemie).

Úřad práce

Možná se teď řada čtenářů při představě, že by měla hledat své zaměstnance na Úřadu práce, zasměje, ale faktem zůstává, že pro velké firmy je to zcela běžné (prostě jich potřebují moc) a i pro malé firmy to může být velice efektivní. Abychom byli konkrétní, tak třeba společnost Emco, známý výrobce Müsli a distributor mnoha zahraničních značek, zde našla svého klíčového zaměstnance – toho času nezaměstnanou absolventku potravinářské chemie, která následně v počátcích firmy vybudovala celé její portfolio nabídky Müsli produktů. Problém s Úřady práce je však v tom, že díky štědré státní politice (ne)zaměstnanosti k vám řada uchazečů o práci přijde jen pro razítko a ve skutečnosti u vás pracovat ani nechce. Lepší je proto obrátit se přímo na příslušnou úřednici, která je s danými uchazeči o zaměstnání v osobním kontaktu a která vám může s výběrem pomoci. A i když je to samozřejmě silně individuální, tak často možná budete překvapeni tím, jak vstřícné úřednice na Úřadu práce najdete. Výhodou této metody hledání zaměstnanců přitom je, že je až na následné filtrování a finální výběr „zdarma“ respektive jste si ji zaplatili už, když jste odváděli zálohy na sociální pojištění svých zaměstnanců v rámci tzv. příspěvku na státní politiku zaměstnanosti.

Personální agentury

Až překvapivě častým nástrojem výběru zaměstnanců zejména ve větších firmách jsou personální a potažmo headhunterské agentury. Tyto agentury fungují na dvou základních principech. Zaprvé podobně jako Úřady práce, mají vlastní databáze uchazečů o zaměstnání, což jsou často i stávající zaměstnanci pracující ve firmách, kde nejsou příliš spokojeni, ale zase jim to nestojí za výpověď. Je to takové to „co kdyby náhodou někde měli něco lepšího.“ A zadruhé sami proaktivně hledají lidi vhodné na danou pozici, což dělají jednak tak, že oslovují zaměstnance vašich konkurentů anebo zaměstnance na stejné pozici v jiných firmách a jednak, že shánějí doporučení (prozíratelně obvykle bezplatné) od lidí ve své databázi a od těch oslovených zaměstnanců, kteří o práci u vás nemají zájem. Drobný problém je v tom, že personální agentura obvykle uchazeči o zaměstnání neprozrazuje ani název firmy (což je pochopitelné) a často ani přesný popis pracovní náplně (což už je pochopitelné méně). Podrobnosti se uchazeč dozví, až když kývne na první pohovor s budoucím potenciálním zaměstnavatelem. Díky tomu vám však do firmy přijde řada lidí zbytečně, už třeba jen kvůli tomu, že dojíždět každý den hodinu do práce a hodinu z práce se jim nechce, anebo proto, že ve vaší firmě třeba už jednou pracovali a nebyli tam spokojeni. Personální agentura je tedy

Napsal uživatel Martin Zikmund
Středa, 16 Únor 2011 00:05 -

jakási kombinace Úřadu práce a doporučení od známých a zaměstnanců (v případě, že s jednou agenturou nebo člověkem pracujete delší dobu) anebo inzerce na pracovním serveru. To, na kolik je tato forma výběru zaměstnanců vhodná, přitom nejde nijak paušalizovat. Záleží jak na ceně, tak i na kvalitě lidí, které daná personální agentura sama zaměstnává. Výkyvy přitom mohou být opravdu velké, a to i v rámci jedné agentury, což souvisí právě s tím, jaké metody personální agentura používá. Serióznější personální agentury však mají celou řadu mechanismů, které by měli koncového zákazníka – ať již uchazeče o zaměstnání nebo potenciální zaměstnavatele ochránit před zbytečnou ztrátou času či od zaměstnání nevhodného zaměstnance. Zkušenější Headhunterské (či teď je aktuálně in označení Executive Search) agentury, které se zaměřují hlavně na hledání vrcholových manažerů, zase staví často na dlouhodobém osobním kontaktu s daným uchazeči o zaměstnání, To má samozřejmě své výhody, protože k vám do firmy přijdou už jen hodně dobře prověřené lidi, ale také své nevýhody, protože stejně jako vám nového marketingového ředitele přivedli od konkurence, tak vám ho po uplynutí doby, kdy by to „nebylo slušné“ mohou odvést. Tato doba je přitom u vrcholového managementu v ČR poměrně krátká – obvykle se udává 2 až 3 roky – což koresponduje s dobou, po které daný člověk už není považován za fluktuanta a ještě není považován za rigidní beznadějný případ a zároveň také s dobou obměny na poli limuzín střední třídy, kdy nový či faceliftovaný model BMW 5 často tvoří v ČR dělící čáru mezitím, jestli daný manažer od vás odejde či nikoliv.

Použité zdroje a literatura

[1] BLÁHA, Jiří, MATEICIUS, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy: zkvalitňování zaměstnanecké struktury firmy, řízení výkonu a odměňování, vzdělávání a rozvoj, utváření firemní kultury. Redaktor Ondřej Jirásek. 1. vyd. Brno: CP Books, c2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

Poznámka: Kromě výše uvedené literatury tento článek čerpá z vlastních zkušeností, informací přímo od jmenovaných firem a ze zkušeností personalistů, které nejsme oprávněni zde jmenovat.

[Joomla SEO powered by JoomSEF](#)