



Na získávání nových pracovníků do firmy lze pohlížet různými způsoby. Jedním z těchto pohledů je i pohled procesní organizace. I když za každým krokem při získávání nového pracovníka stojí celá řada „měkkých“ faktorů, je možné celou věc pojmout jen jako další proces, který lze standardizovat, měřit a zefektivňovat.

### **Proč formalizovat proces získávání pracovníků**

Možná vás napadá otázka, proč explicitně definovat proces získávání nových pracovníků. Pravda je taková, že důvodů může být hned několik. Předně u firem, které nemají vlastní HR oddělení, to pomůže celý tento proces zkvalitnit a zjednodušit. Přiměje vás to totiž k tomu, že si jednou uděláte čas a sednete si třeba i s kolegy nad tím, abyste si definovali, jak celý proces bude probíhat a ideálně také, co má pracovník na té které pozici splňovat (tomu se říká v HR

sestavení kompetenčního modelu). Dalším důvodem je pak potenciální zlepšení vztahů na pracovišti – přesná specifikace procesu i požadavků pomůže eliminovat protekci potažmo dojmy, že se někdo někam dostal z protekce. Je totiž třeba mít na paměti, že získávání pracovníků se děje nejen z oblasti externí, nýbrž také interní, tj. změnou pracovního zařazení některého ze stávajících zaměstnanců.

### Zjištění nedostatku pracovníků

Proces získávání pracovníků začíná fází, kdy firma zjistí, že potřebuje dalšího pracovníka. Je proto vhodné si interně definovat ukazatele, které nám pomohou rozhodnout, kdy nového pracovníka skutečně potřebujeme. Jasně definované parametry přitom mohou zejména v době vypjatějších vztahů na pracovišti pomoci celou situaci odosobnit. Problém je však v tom, jaké parametry zvolit za určující. Vodítkem mohou být například přesčasové hodiny v daném oddělení, plán na příští rok, který by měl umět počítat s člověkohodinami potřebnými k zajištění plánovaných výnosů či změny v obsazení daného pracoviště (výpovědi, rodičovské a mateřské dovolené, zkrácené úvazky, dlouhodobé nemoci atd.). Nastavení těchto parametrů by mělo být pokud možno neměnné (respektive měnitelné jen velmi zřídka a za jasně definovaných okolností) a zejména identické pro všechna oddělení. Každý vedoucí by měl vědět, že pokud dojde k a, b nebo c vypíše firma na jeho oddělení novou pracovní pozici.

### Nábor

Nábor má za úkol specifikovat co nejpřesněji požadavky na obsazovanou pozici a její pracovní náplň. Jen je třeba pečlivě zvážit, jaké požadavky do specifikace zadáte, protože právě tato specifikace bude sloužit k vyloučení uchazečů o práci z finálních pohovorů. Pokud budete požadovat například vysokoškolské vzdělání, pak je vhodné si předem vyjasnit otázky, zda má být bakalářské nebo magisterské, v jakém má být oboru, jak budete určovat, zda studijní program daného absolventa do tohoto oboru patří či nikoliv, z jakých škol budete přijímat absolventy (je pro vás dost kvalitní česká soukromá škola, chcete přijmout absolventa zahraniční univerzity?), atd. Čím přesněji specifikujete každý z parametrů, tím méně práce budete mít potom při výběru. Přesnou specifikací přitom může být i fakt, že je vám třeba jedno, ze které školy má daný uchazeč o zaměstnání diplom. Ne vždy tak musí přesná specifikace automaticky zužovat počet uchazečů postupujících do výběru.

Při specifikaci pracovní náplně je zase dobré zvážit, co všechno by měl pracovník na dané pracovní pozici dělat. I zde se vyplatí být poměrně detailní. I když totiž nebudete tyto detaily popisovat v nabídce pracovní pozice, seriózní uchazeč o práci se vás na to bude ptát. Zde je přitom situace o něco jednodušší – stačí si prostě představit, co přesně byste chtěli vědět, kdybyste se o tuto pozici ucházeli sami. Typicky se jedná o otázky jako – s kým budu pracovat, kde budu pracovat, je zde pevná pracovní doba, kolik bývá př

V okamžiku, kdy máme pohromadě jasnou specifikaci požadavků na dané pracovní místo, přichází na řadu hledání potenciálně vhodných uchazečů o práci. To může probíhat jak interně (tj. v řadách vlastních pracovníků), tak externě (tj. prostřednictvím pracovních agentur, inzerátů, univerzitních pracovních veletrhů, úřadů práce apod.). Pro zlepšení vztahů na pracovišti je přitom poměrně vhodné neopomíjet také interní zdroje a vynechat je jen tehdy, když víte, že pro danou pozici potřebujete někoho zvenčí, kdo přinese nový pohled na věc a nebude zatížen interními vztahy na pracovišti.

### Výběr

Výběr probíhá v několika fázích. Tou první je vyloučení všech uchazečů, kteří nesplňují parametry zadané v předchozím kroku. Je nanejvýš slušné přitom dané uchazeče vhodnou a vstřícnou formou informovat o tom, že je na danou pozici neobsadíte, neboť nesplňují přesně vaše požadavky. Ostatně nevíte, kdy je třeba budete v budoucnu potřebovat.

Se zbylými uchazeči je následně možné provést předvýběr, kdy uchazeči vyplní dotazníky či testy, na základě jejichž vyhodnocení bude sestavena množina finálních uchazečů. Testovat lze přitom řadu dovedností (jazykové, znalostní v dané oblasti, IQ, atd.) a testy nemusí být jen písemné. Pokud například hledáme někoho na místo svářeče, není od věci si ho předem vyzkoušet. Ušetříte tak spoustu času a peněz sobě, ale také danému uchazeči. Na základě tohoto kroku tedy vznikne množina „finalistů,“ se kterou lze pracovat dále. Těm, kdo do finále nepostoupili je opět vhodné sdělit, že je na danou pozici neobsadíte a také proč.

Teprve po těchto testech je vhodné přejít k pohovorům, na základě kterých si zvolíte svého budoucího zaměstnance. Při standardizaci celého procesu je přitom vhodné jasně definovat složení výběrové komise pro každou pozici a nenechávat rozhodnutí jen na jednom zaměstnanci. V komisi by měl být ideálně podobný počet mužů a žen, aby nedocházelo k nesmyslnému prosazení některého z uchazečů jen z důvodu jeho fyzického vzhledu. Může být tak například definováno, že v komisi zasedne jeden přímý nadřízený, jeden přímý podřízený, jeden spolupracovník, personalista a třeba ředitel firmy. Přirozeně je nutné počítat s tím, že ne vždy bude každá z těchto rolí k dispozici. Je také nanejvýš vhodné zvolit způsob výběru uchazeče komisí, váhu hlasů jednotlivých členů komise apod.

### Ověření kvality nastavení procesu

Stejně jako u každého jiného procesu, tak i u procesu získávání nových pracovníků je vhodné nastavit zpětnou vazbu, která bude hodnotit úspěšnost a efektivitu celého procesu a která jej

## Získávání pracovníků jako proces - BusinessVize.cz

Napsal uživatel Martin Zikmund

Neděle, 03 Leden 2010 12:11 - Aktualizováno Pondělí, 08 Březen 2010 21:26

---

umožní případně doladit. Firma by tak především měla umět změřit, kolik ji náborový proces stál (např. pro zhodnocení možnosti využití plného outsourcingu této činnosti), jak kvalitní byli uchazeči, kteří z tohoto procesu vzešli (což se velice těžko měří) i kolik času a peněz stály jednotlivé dílčí etapy tohoto procesu.

[Joomla SEO powered by JoomSEF](#)