

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUČ, o.p.s.



ÚSTAV INFORMATIKY A APLIKOVANÉ MATEMATIKY

## Proces výběru vhodného kandidáta

Seminární práce

|                         |                                  |
|-------------------------|----------------------------------|
| Autor:                  | VZOROVÁ PRÁCE                    |
| UČO:                    | XYZ                              |
| Studijní program:       | Ekonomika a management           |
| Předmět:                | Tvorba elektronické dokumentace  |
| Typ studia:             | Kombinované                      |
| Ročník:                 | 1. ročník                        |
| Vedoucí práce:          | PhDr. Jan Lavrinčík, DiS., Ph.D. |
| Termín odevzdání práce: | 2. prosince 202X                 |

## Obsah

|   |   |
|---|---|
| <b>1. Úvod</b> .....                          | 3 |
| <b>2. Definice lidských zdrojů</b> .....      | 3 |
| <b>3. Outsourcing</b> .....                   | 3 |
| <b>3.1. Činnosti outsourcingu</b> .....       | 4 |
| <b>3.2. Výhody outsourcingu</b> .....         | 4 |
| <b>3.3. Nevýhody outsourcingu</b> .....       | 4 |
| <b>4. Identifikace pracovního místa</b> ..... | 4 |
| <b>5. Metody získání pracovníků</b> .....     | 5 |
| <b>5.1. Pasivní získávání kandidátů</b> ..... | 5 |
| <b>5.2. Aktivní získávání kandidátů</b> ..... | 5 |
| <b>5.3. Vnější zdroje</b> .....               | 5 |
| <b>6. Výběr vhodného kandidáta</b> .....      | 6 |
| <b>6.1. GDPR</b> .....                        | 6 |
| <b>6.2. Předvýběr uchazeče</b> .....          | 6 |
| <b>7. Pohovory</b> .....                      | 7 |
| <b>7.1. Strukturované pohovory</b> .....      | 7 |
| <b>7.2. Nestrukturované pohovory</b> .....    | 7 |
| <b>7.3. Forma pohovorů</b> .....              | 8 |
| <b>7.4. Přístup k pohovorům</b> .....         | 8 |
| <b>8. Ukončení procesu výběru</b> .....       | 8 |
| <b>9. Závěr</b> .....                         | 8 |
| <b>Použité zdroje:</b> .....                  | 9 |

# 1. Úvod

Pro svou seminární práci jsem si vybrala jednu z oblastí, kterými se zabývají lidské zdroje. Konkrétně se zaměřím na proces výběru vhodného kandidáta na danou pozici, a to z personálního úhlu pohledu.

## 2. Definice lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů (HRM – Human Resource Management), zkráceně jen lidské zdroje (Human Resource – HR), nazýváme také jako personální řízení. Můžeme jej definovat jako strategický a logický přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují a individuálně přispívají k dosahování cílů organizace. (Armstrong, 2007, str. 27)

Profesionál v oblasti HRM je jednotlivec, který jedná jako poradce a spolupracuje i s jinými manažery, aby jim pomohl řešit záležitosti týkající se lidských zdrojů. Často se vytváří HR oddělení, jehož ústřední postavou je HR manažer, který má přidělené asistenty, kterými jsou personalisté. Vedoucí HRM je zodpovědný za koordinaci řízení lidských zdrojů, aby pomohl organizaci dosáhnout jejich cílů.

Menší organizace většinou nemají vlastní oddělení lidských zdrojů. Proto manažeři přebírají mnoho povinností v této oblasti: plánování práce, vytváření pracovních míst, výběrová řízení, odměňování i disciplinování zaměstnanců. Personalisté jsou zaměstnáváni v organizacích s cca 100–150 zaměstnancích. (Horváthová, Čopíková, 2017, str. 7–8)

V praxi je personálního řízení práce týkající se převážně administrativní činnosti, jako je nábor zaměstnanců, systémy odměňování, povýšení a další. Souhrnně lze říci, HRM zahrnuje vše, co je spojené s pracovněprávními vztahy ve firmě. (Osibanjo & Adeniji, 2012, str. 5–6)

## 3. Outsourcing

Pokud nemá organizace vlastní oddělení lidských zdrojů nebo chtějí pouze část své práce převést na jinou externí organizaci, využijí tzv. outsourcing. Tím je subdodavatel specializující se na danou činnost, kterou může vykonávat efektivněji.

### **3.1. Činnosti outsourcingu**

Mezi základní činnosti, které mohou být outsourcovány můžeme uvést: najímání zaměstnanců, školení a rozvoj, vedení pracovněprávních předpisů, příprava mezd, administrativní činnost a další. Důvody proč najímání těchto externích společností dochází bývá převážně: snižování zaměstnanců, rychlý růst nebo naopak úpadek společnosti, globalizace, rostoucí konkurence anebo restrukturalizace.

### **3.2. Výhody outsourcingu**

Výhodou outsourcingu HR oddělení je úspora nákladů. Společnost může za získané služby dostat stejnou úroveň služeb za nižší náklady. Úspory mohou být pak použity k reinvestici svého podnikání.

### **3.3. Nevýhody outsourcingu**

Na druhé straně se organizace může potkat i s řadou problémů, které může způsobit zprostředkovatel dané služby. Externí společnost může poskytovat nízkou úroveň služeb, nemusí věnovat dostatečnou pozornost požadavkům anebo neplní včas stanovené cíle. Další nevýhodou může být ztráta interní odbornosti.

Pokud máme vnitropodnikové HR oddělení, může dostatečně rychle a reagovat na aktuální dění v zaměstnaneckých záležitostech, ale i včas na změnu pracovněprávních záležitostí. Zabrání se tak, aby manažer jednal v rozporu se zákonem, které by pro společnost do budoucna mohly být větším problémem. (Horváthová, Čopíková, 2017, str.8–9)

## **4. Identifikace pracovního místa**

Pracovní místo můžeme definovat jako nejmenší jednotku v organizaci, na niž dosazujeme zaměstnance. (Dvořáková, 2012, str. 131).

Nejčastěji vzniká požadavek na obsazení pracovní místo z aktuální personální situace, popř. z formálního plánu lidských zdrojů. Mohou vznikat nová pracovní místa nebo se nahrazují původní zaměstnanci (odchod do důchodu, změna zaměstnavatele, stěhování, úmrtí...). Pro vytvoření nabídky práce je nezbytné znát požadavky na danou pozici. K tomu slouží popisy pracovních míst a specifikace požadavků na jednotlivé zaměstnance.

Nejdříve určíme, kterou pracovní pozici máme obsadit a termín. Následně využijeme popisy pracovních míst a specifických požadavků na zaměstnance. Vyváženost požadavků je nesmírně důležitá. Nakonec uvedeme podmínky zaměstnání (mzdu a zaměstnanecké výhody).

Dále zvážíme, kde můžeme vhodné uchazeče nalézt. Snahou je využít nejvhodnější zdroj uchazečů. Je nezbytné analyzovat silné i slabé stránky zaměstnavatele, tak aby dokázala nabídka uchazeče přilákat nikoli odradit. Z předešlých zkušeností vyhodnotíme, co se v minulosti osvědčilo a čeho je třeba se naopak vyvarovat. (Armstrong, 2015, str. 275–276)

## **5. Metody získání pracovníků**

Proces získávání pracovníků se nazývá nábor a jedním z úkolů, kterým se věnují personalisté nebo je také můžeme nazývat náboráři. Začíná vyhledáváním nových uchazečů (kandidátů) a končí jejich analýzou, kteří budou nejpravděpodobněji odpovídat požadavkům na danou pozici. (Gigalová, 2007, str. 71)

### **5.1. Pasivní získávání kandidátů**

V nejideálnějším případě nastává, má-li společnost natolik dobrou pověst, která se může týkat prestiže nabízeného místa, zajímavého finančního ohodnocení nebo kariérních podmínek, že se uchazeči o zaměstnání hlásí sami. Jedná se o tzv. pasivní metodu získávání kandidátů. Velkou výhodou je úspora nákladů spjatá s inzercí. Nevýhodou však může být velké množství uchazečů, které nemají přesné představy o potřebách organizace a jsou neupotřebitelní. (Gigalová, 2007, str. 74)

### **5.2. Aktivní získávání kandidátů**

Většinou však musíme aktivně vyhledávat uchazeče. V první řadě se pokusíme využít vnitřní zdroje uchazečů. Můžeme kariérně posunout někoho v rámci firmy, případně získat doporučení od stávajících zaměstnanců nebo čerpat z databáze kandidátů, které máme ve společnosti k dispozici. Případně se pokusit i o návrat bývalého zaměstnance, ale tato možnost nebývá příliš častá.

### **5.3. Vnější zdroje**

Nemáme-li potřebné vnitřní zdroje, využíváme vnější zdroje uchazečů mimo organizaci. Nabídka metoda, jak oslovit potenciální nové zaměstnance je nepřeborná. Zmínit můžeme

např. inzerci na vlastních webových stránkách, různých pracovních serverech, využití sociálních sítí, ale i prostřednictvím tisku, úřadů práce, profesních sociálních sítí nebo se hojně využívá již zmíněný outsourcing. Většinou se volí kombinace několika metod, přičemž se hodnotí: pravděpodobnost přilákat co největší množství vhodných kandidátů a rychlost, jakou jsme schopni je získat a v neposlední řadě vynaložené náklady. (Armstrong, 2015, str. 276–281).

## 6. Výběr vhodného kandidáta

Dobře zvolené metody náboru přináší životopisy jednotlivých uchazečů. Při výběru musíme zvláště dbát, aby daný výběrový proces nediskriminoval žádného ze zájemců a aby měli všichni stejné příležitosti.

Postupujeme metodicky ve zpracování jednotlivých žádostí. Výběru vhodných uchazečů musíme věnovat velkou pozornost, špatným výběrem můžeme nejen prodražit, ale i prodloužit samotný výběrový proces. V případě dosazením nevhodného kandidáta na hledanou pozici můžeme způsobit komplikace napříč celou společností. (Torrington and Hall, 1995, str. 229).

### 6.1. GDPR

Nesmíme zapomínat ani na dodržování obecných nařízení o ochraně osobních údajů neboli GDPR dle zákona č. 110/2019 Sb. Každého uchazeče musíme seznámit s podmínkami o zpracování osobních údajů a získat jeho souhlas. [6]

### 6.2. Předvýběr uchazeče

Před tím, než pozveme vhodného uchazeče na pohovor, zjišťujeme, jestli je způsobilý vykonávat danou pozici, jak by zapadal to firemní kultury i kolektivu a jak velká je jeho motivace o nabízenou pozici.

Nejčastěji hodnotíme životopis kandidáta s jeho žádostí o zaměstnání, není-li v inzerátu uvedeno jinak. Veškeré tyto materiály utvářejí podrobné informace u daném uchazeči. Jsme schopni posoudit jeho dosažené vzdělání a odbornou praxi ale i verbální vyjadřování a logické myšlení žadatele. (Dvořáková Zuzana a kol., Řízení lidských zdrojů, 2012, str. 151–152)

Uurčíme si žebříček kritérií, podle kterých budeme posuzovat jednotlivé kandidáty roztrídíme je do tří skupin. První skupinou budou úspěšní kandidáti, se kterými budeme dále

pracovat. Druhou skupinou jsou neúspěšní kandidáti, kterým poděkujeme za účast a poslední skupinou jsou potencionální uchazeči.

Ideálně by se měl počet vybraných úspěšných uchazečů pohybovat v rozmezí čtyři až osm. Větší množství prodlužuje výběrové řízení a může se stát méně efektivním. Při nižším počtu jsme omezeni výběrem, ale někdy se stává, že více vhodných kandidátů zkrátka nemáme. (Armstrong, 2015, str. 285).

## 7. Pohovory

### 7.1. Strukturované pohovory

Techniky pohovorů mohou být strukturované. Hlavním účelem je zjistit pracovní dovednosti, které jsou pro danou pozici zásadní. Pokládáme sadu otázek všem uchazečům stejně. Vyhneme se tím i případnému obvinění z diskriminace při výběru. Díky tomu můžeme snadněji porovnat jednotlivé kandidáty.

### 7.2. Nestrukturované pohovory

U nestrukturovaných pohovorů umožňuje větší prostor personalistovi vést pohovor vlastním tempem. Používají se otevřené otázky, které mohou o uchazeči prozradit více, jelikož má prostor se dostatečně projevit. Otázky se mohou upravit podle dovedností a zkušeností uchazeče. Absencí pevně dané struktury ale může ztížit výběr vhodného kandidáta, protože jim nejsou pokládány stejné otázky.



Obrázek [8].

### **7.3. Forma pohovorů**

Podle potřeby vybíráme formy pohovorů buď online formou (telefonický pohovor) nebo možnost osobního setkání. Online forma nám personalistům pomohla zvláště v době vysoké nákazy COVID-19, kdy jsme museli omezit osobní kontakty na minimum.

Máme-li možnost osobního setkání s kandidátem, můžeme vést přímý pohovor jeden na jedno nebo komisi tazatelů může tvořit i více členů. Je to tradiční způsob pohovoru, který může být veden strukturovaně nebo nestrukturovaně. Tři nejčastější přístupy k individuálním pracovním pohovorům jsou behaviorální, kompetenční a situační.

### **7.4. Přístup k pohovorům**

Behaviorálním a kompetenčním přístupem hodnotíme kandidátovi zkušenosti, osobní vlastnosti a dovednosti související s prací. Ptáme se uchazeče, jak by řešil konkrétní situaci v minulosti. Můžeme tak předpovídat, jak se bude chovat v budoucnosti.

Situačním přístupem namodelujeme kandidátovi hypotetický scénář nebo událost a očekáváme konkrétní příklady, jak by si v daných situacích vedl. Pozorujeme jeho reakce a daný přístup nám pomáhá odhalit, jak uchazeč uvažuje. [9]

## **8. Ukončení procesu výběru**

Celý proces je ukončen výběrem nejvhodnějšího uchazeče, kterého vyrozumíme o kladném výsledku výběrového řízení. Připravíme finální nabídku, kterou úspěšnému kandidátovi zašleme k odsouhlasení. Po akceptaci veškerých podmínek následuje samotný nástup na danou pozici. Nesmírně důležité je i věnovat pozornost neúspěšným účastníkům a nezapomenout je informovat o výsledku výběrového řízení. Na závěr nám již nic nebrání inzerovanou pozici stáhnout z veškerých inzertních míst, které jsme k náboru využili.

## **9. Závěr**

Představili jsme si oblast lidských zdrojů a popsali jednotlivé kroky, které musí být vyvinuty, abychom danou pozici obsadili co nejvhodnějším uchazečem o zaměstnání. Ačkoliv je celkový náborový proces určitým způsobem strukturovaný, nelze stanovit zcela univerzální návod. Vždy je to převážně o vzájemné interakci samotných účastníků daného procesu.

## Použité zdroje:

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, Michael, *Řízení lidských zdrojů*, 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-9882-0. (pdf)
- [3] OSIBANJO, Adewale Omotayo (PhD.) & Adenike Anthonia (PhD.) ADENIJI, *Human Resource Management, Theory & Practise*, 1st edit. Lagos: Pumark Nigeria Limited, 2012. ISBN 978-978-50666-8-5.
- [4] HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ, *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 1 vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostava, 2017. 240 s. ISBN: 978-80-248-4103-8.
- [5] GIGALOVÁ, Veronika, *ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ*, 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. 95 s. ISBN: 978-80-244-1659-5.
- [6] *GDPR* [online]. [cit. 2021-11-30]. Dostupné na WWW: <<https://www.gdpr.cz/gdpr/>>.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., *Řízení lidských zdrojů*, 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN: 978-80-7400-347-9.
- [8] *Obrázek*, [online]. [cit. 2021-11-30]. Dostupné na WWW: < <https://learnfrenzy.com/hr-interview/>>.
- [9] *Interviewing Candidates for Employment*, [online]. [cit. 2021-11-30]. Dostupné na WWW: <[https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and\\_samples/toolkits/pages/interviewingcandidatesforemployment.aspx](https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and_samples/toolkits/pages/interviewingcandidatesforemployment.aspx)>.