

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Efektivnost výběru zaměstnanců v konkrétní organizaci
Bakalářská práce

Autor: Alena Vávrová

Studijní obor: Finanční management

Vedoucí práce: prof. Ing. Hana Mohelská, Ph.D.

Hradec Králové

Duben 2020

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 30.4.2020

Alena Vávrová

Poděkování:

Děkuji vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Haně Mohelské, Ph.D. za metodické vedení práce, připomínky, cenné rady a vynaložený čas. Mé poděkování také patří Jaroslavovi Dubskému za spolupráci při získávání údajů pro výzkumnou část práce.

Anotace

Bakalářská práce pojednává o získávání a výběru zaměstnanců v konkrétní organizaci. Práce popisuje způsoby obsazování pracovních míst a předkládá nové možnosti, jak efektivně najít zaměstnance, kteří budou na dané pracovní pozici spokojeni, produktivní a stabilní. Teoretická část práce definuje metody při získávání a výběru zaměstnanců. Pozornost je také věnována fluktuaci zaměstnanců a možným příčinám vzniku tohoto jevu. Aplikační část práce se věnuje analýze získávání, výběru zaměstnanců a fluktuaci v konkrétní společnosti FABIO PRODUKT, s.r.o. Cílem práce je určit nejefektivnější způsob výběru zaměstnanců a snížit tak možný dopad na fluktuaci zaměstnanců. Závěr práce tvoří doporučení na zlepšení procesu výběru zaměstnanců.

Klíčová slova

Získávání zaměstnanců, Výběr zaměstnanců, Fluktuace, Zaměstnanec

Annotation

Title: Efficiency of Employee Selection in an Organization

This Bachelor Thesis is focused on employee recruitment and selection in a particular organization. The goal is to describe ways of filling job positions and to show new opportunities of finding employees effectively in order to have satisfied, productive and stable employees within and organization. The theoretical part of the thesis defines methods of employee recruitment and selection, employee turnover and its possible causes. The application part of the thesis analyses the methods of recruitment, selection and turnover in the organization FABIO PRODUKT, s.r.o. The aim of the research is to find the most efficient methods and reduce employee turnover. The conclusion summarises suggestions for improvement on the process of employee selection.

Keywords

Employee Recruitment, Employee Selection, Turnover, Employee

Obsah

1	ÚVOD	1
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE	2
2.1	HISTORICKÝ VÝVOJ	2
2.1.1	Řízení lidských zdrojů.....	3
2.1.2	Úkoly řízení lidských zdrojů.....	4
2.1.3	Činnosti řízení lidských zdrojů.....	5
2.2	VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	6
2.2.1	Získávání zaměstnanců.....	6
2.2.2	Metody výběru zaměstnanců	9
2.3	FLUKTUACE	18
2.3.1	Rozdělení fluktuace	20
2.3.2	Měření fluktuace.....	21
3	APLIKAČNÍ ČÁST.....	23
3.1	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	23
3.2	EKONOMICKÁ ANALÝZA	24
3.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	25
3.4	POČET ZAMĚSTNANCŮ A PRACOVNÍ POZICE.....	27
3.5	ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	28
3.5.1	Technickohospodářské pozice.....	29
3.5.2	Dělnické pozice	31
3.6	VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	32
3.6.1	Technickohospodářské pozice.....	33
3.6.2	Dělnické pozice	34
3.7	SWOT ANALÝZA PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ.....	34
3.8	KALKULACE NÁKLADŮ NA PŘIJETÍ JEDNOHO UHAZEČE	36
3.9	FLUKTUACE	38
3.9.1	Frekvence fluktuace.....	39
4	SHRNUTÍ ANALÝZY	40
4.1	VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	40
4.2	NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ.....	41
5	ZÁVĚR.....	43
6	ZDROJE.....	44
6.1	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	44
6.2	SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	44

Seznam obrázků, tabulek, příloh a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vývoj personálního oboru	2
Obrázek 2: Obecný úkol v řízení lidských zdrojů	4
Obrázek 3: Výhody a nevýhody assessment centra	13
Obrázek 4: Čtyři kvadranty mobility zaměstnanců	20
Obrázek 5: Výpočet fluktuace metodou míry odchodů	22
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti, čtyři funkční útvary	25
Obrázek 7: Útvar jednatele	25
Obrázek 8: Útvar výkonného ředitele	26
Obrázek 9: Útvar provozního ředitele	26
Obrázek 10: Útvar obchodní ředitelky	26
Obrázek 11: Proces při výběru uchazečů	33
Obrázek 12: SWOT analýza procesu	34
Obrázek 13: Ceník psychodiagnostických testů	35

Seznam tabulek

Tabulka 1: Kalkulace nákladů u technickohospodářských pozic	37
Tabulka 2: Kalkulace nákladů u dělnických pozic	37
Tabulka 3: Fluktuace na technickohospodářských pozicích	38
Tabulka 4: Fluktuace na dělnických pozicích	39

Seznam grafů

Graf 1: Čistý obrat za účetní období 2015-2018	24
Graf 2: Průměrný počet zaměstnanců	27
Graf 3: Kategorie pracovních pozic	28
Graf 4: Míra nezaměstnanosti za období 2014-2019	29
Graf 5: Metody získávání zaměstnanců u technickohospodářských pozic	30
Graf 6: Metody získávání zaměstnanců u dělnických pozic	31

Seznam příloh

Příloha 1: Seznam pracovních míst	47
Příloha 2: Webové inzeráty	48

Příloha 3: Plakát o poskytnutí příspěvku za doporučení uchazeče.	49
Příloha 4: Seznam otázek tázaných u pohovorů.....	50
Příloha 5: Průzkum společnosti www.pgi.com o budoucnosti video pohovorů.	52

Seznam zkratk

D – dělnické pozice

THP – technickohospodářské pozice

HRM – řízení lidských zdrojů

1 Úvod

Předkládaná bakalářská práce zkoumá efektivnost výběru zaměstnanců ve výrobním podniku. Efektivnost v řízení lidských zdrojů rozhoduje o tom, jak daná organizace na trhu prosperuje a je konkurenceschopná. Řízení lidských zdrojů se považuje za jeden z nejdůležitějších manažerských úkolů, protože se soustavně zabývá vedením velmi důležité složky organizace: lidským kapitálem tedy zaměstnanci. Zároveň jsou zaměstnanci i intelektuálním kapitálem, disponujícím souhrnem znalostí a dovedností. Organizace potřebuje zaměstnance, aby mohla splňovat vytyčené cíle a zajistila svou stabilitu. K zajištění stability firma naplňuje různé cíle: společenské, environmentální, ale zejména se jedná o cíl maximalizace zisku. Jedním z úkolů řízení lidských zdrojů je i řešení otázek získávání a výběru zaměstnanců a míry odchodů zaměstnanců z firmy, odborně nazývaná fluktuace. Správný výběr zaměstnanců by měl zvyšovat stabilitu zaměstnanců a snižovat fluktuaci. Získávání a výběr zaměstnanců je časově i finančně nákladný proces v každé organizaci. Výsledkem tohoto procesu by měl být oboustranný spokojený vztah. Míra odchodů zaměstnanců také negativně zasahuje finanční i sociální stránku organizace a celkově má vliv na výkonnost podniku. Tento jev je v každé organizaci často označován jako nežádoucí a z tohoto důvodu je vhodné zanalyzovat příčiny vedoucí k tomuto jevu.

Teoretická část této práce je rozdělena do tří okruhů, kde jsou popsány poznatky z odborných pramenů. První část charakterizuje teoretická východiska řízení lidských zdrojů, historický vývoj, hlavní úlohy a činnosti a role manažerů a personalistů v organizaci. Další část práce zmiňuje univerzální metody získávání a výběru zaměstnanců, které personalisté a manažeři používají v řízení lidských zdrojů. Třetí část je zaměřena na fluktuaci, její členění, druhy a příčiny vzniku.

Aplikační část práce popisuje vybranou společnost FABIO PRODUKT, s.r.o., která poskytla data k provedení výzkumu. První polovina popisuje základní charakteristiku podniku. Druhá polovina je rozsáhlejší a orientuje se zejména na analýzu způsobu získávání a výběru pracovníků, finanční nákladnost tohoto procesu a popis činností personálního oddělení. Z dat, které společnost poskytla, se změří fluktuace a budou zkoumány možné příčiny odchodu zaměstnanců.

2 Literární rešerše

K zajištění prosperity podniku je důležité zajistit správné řízení lidských zdrojů. Z tohoto důvodu vznikl obor řízení lidských zdrojů, anglický termín Human Resource Management, dále ve zkratce HRM. Armstrong (2015) představuje řízení lidských zdrojů jako komplexní a promyšlený přístup v řízení lidí v organizaci. Podle Koubka (2009, s. 15) se „řízení lidských zdrojů stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů“. Všechny aspekty řízení týkající se lidského kapitálu se řeší skrze HRM obor.

2.1 Historický vývoj

Cílem této kapitoly je popsat teoretický vývoj a teoretická východiska a úlohy HRM. Šikýř (2014) uvádí, že vznik oboru začal již na počátku 20. století a měl několik vývojových fází, které zahrnovaly odlišné pojetí ve vedení a přístupu k zaměstnancům. S vývojem společnosti, nároků zákazníků, globalizací a vzrůstající konkurencí se mění i nároky na personální sekci v organizaci. Šikýř (2014, s. 32) uvádí celkem 3 koncepce vývoje v personálním oboru.

Obrázek 1: Vývoj personálního oboru

	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	Desátá a dvacátá léta 20. stol.	Čtyřicátá až padesátá léta 20. stol.	Od osmdesátých let 20. stol.
Lidé	Pracovní síla	Konkurenční výhoda	Unikátní bohatství
Personální práce	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Zdroj: Šikýř (2014)

Autor definuje jako první vývojovou etapu personální administrativu, která byla založena spolu s průmyslovou revolucí a zaměstnanci se specializovali pouze na úzký okruh práce. Řízení lidských zdrojů se specializovalo pouze na činnost zaměstnávání lidí. V této fázi neexistovalo žádné vzdělávání ani odměňování zaměstnanců. Vykonávaná činnost zaměstnanců byla pouze rutinní práce s minimálními mzdovými náklady. Koubek (2009) popisuje personální administrativu (správu) jako historicky nejstarší pojetí řízení lidského kapitálu, která je spojena hlavně s administrativními úlohami (např. smlouvy a informace

o zaměstnancích). Dále uvádí, že tento způsob řízení se stále současně nachází v organizacích s centralizovaným způsobem řízení.

Druhá etapa se definuje jako personální řízení, které se rozvíjelo spolu s rozkvětem průmyslové revoluce a nutností zajistit chod organizace a vyrovnat s tlakem na rostoucí požadavky zaměstnanců. V tuto dobu se začala rozvíjet personalistika jako manažerský obor. V organizacích „vznikaly rozsáhlé personální útvary v čele s personálním ředitelem“, Šikýř (2014, s. 33). V této fázi byl větší důraz kladen na výběr, odměňování a vzdělávání lidí. Avšak propracovanost tohoto konceptu byla stále na nízké úrovni oproti současné koncepci. I přes významný posun zůstalo toto personální řízení pouze ve vnitro organizačních mezích a nekladl se důraz na strategické řízení a plánování pracovníků v organizaci, Koubek (2009).

Na konci 20. století se začala formovat poslední fáze vývoje v personalistice a nazývá se *Řízení lidských zdrojů*. Koubek (2009) uvádí, že tato fáze je nejnovější koncepcí personální práce a význam člověka se posunul na pozici nejdůležitějšího výrobního vstupu a je motorem organizace. Tento koncept se stává konceptem řídicím. Důvodů pro završení třetí fáze bylo několik: globalizace, vývoj technologií, urbanizace, vznik informačních systémů, větší konkurence na trhu, rozvoj společnosti a zvyšování nároků na životní styl. Personální práce je nejdůležitější složkou v organizaci (Šikýř 2014), která ovlivňuje chod celé společnosti a zasahuje do ostatních řídicích oblastí (nákup, výroba, finance atd.). V rámci tohoto konceptu se vyvinulo několik modelů, podle kterých se k řízení lidských zdrojů přistupuje. Šikýř (2014) uvádí tři hlavní modely: Michiganský (jinak také nazývaný Model shody, dle Armstrong (2015), Harvardský a Evropský model. Armstrong (2015) k výše zmíněným modelům přidává Kontextový, 5-P model a Tvrdý a měkký model.

Avšak v současné době se opouští od přesně stanovených modelů a podniky se více zaměřují na strategický přístup k řízení lidských zdrojů, což v překladu znamená vedení lidí podle strategie organizace (Šikýř 2014).

2.1.1 Řízení lidských zdrojů

V současnosti je kladen velký význam na to, jakým způsobem je v organizaci nastaveno řízení lidských zdrojů (dále ve zkratce HRM). Vzhledem k tomu, že je nedílnou součástí řízení podniku a je jedním z hlavních manažerských úkolů, je nutné si definovat hlavní charakteristické znaky této činnosti (Koubek, 2009).

- Strategický přístup: dlouhodobé plánování a strategie na lidské zdroje.

- Zahrnutí vnějších faktorů ovlivňující organizaci: ekonomické, politické, sociální, životní prostředí atd.
- Nejdůležitější částí v organizaci se stávají lidské zdroje.
- Vznik společných cílů personálního a strategického oddělení organizace.
- Klad na pozitivní historii společnosti – důraz na atraktivitu společnosti.
- Rozvíjení lidského potenciálu – školení, vzdělávání atd.
- Podpora a zvyšování pracovního života zaměstnance.

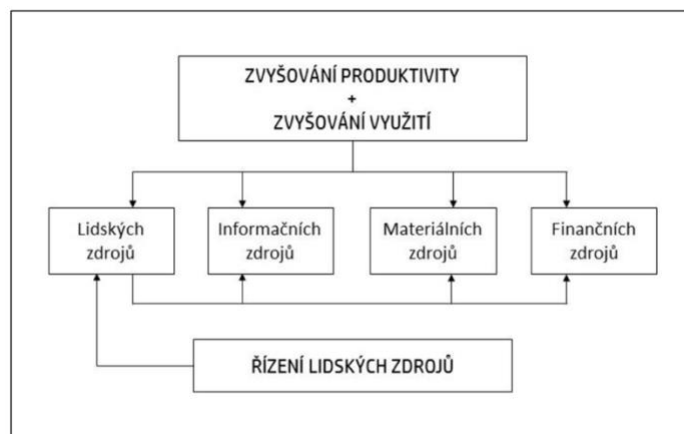
2.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Každá organizace by se měla snažit zvyšovat svoje výkony. Aby tohoto bylo dosaženo, je nutné zajistit nepřetržité zdokonalování všech dostupných zdrojů. Dle Koubka (2009) je řízení lidských zdrojů založeno na neustálé podpoře v rozvoji kompetencí a způsobilostí pracovní síly. Armstrong (2015) představuje obecné cíle k dosažení potřebného rozvoje:

- podpora v oblasti dlouhodobých cílů organizace,
- zájem o to, aby zaměstnanci byli kvalifikovaní, talentovaní a oddaní,
- zlepšování pracovních vztahů,
- etický přístup k zaměstnancům.

Na následujícím obrázku je znázorněn obecný úkol řízení lidských zdrojů, na kterém lze spatřit propojení mezi jednotlivými zdroji, které se nachází v organizaci. Z tohoto se lze domnívat, že lidské zdroje ovlivňují ostatní zdroje na schématu: informační, materiální a finanční. Na zvyšování produktivity se podílí všechny zdroje v organizaci, pokud jsou v souladu se zdroji lidskými.

Obrázek 2: Obecný úkol v řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek (2009)

Koubek (2009) představuje 5 hlavních úkolů řízení lidských zdrojů.

1. Popis práce, tzv. tailoring: správně definovat náplň práce k dané pracovní činnosti.
2. Efektivní využití pracovní síly.
3. Vytváření týmů a vedení lidí.
4. Rozvoj schopností vedoucí ke zlepšení pracovní kariéry.
5. Zaměstnávat v souladu se zákony dané země.

Šikýř (2014) dále uvádí, že jedním z úkolů je i zajištění dostatečného počtu zaměstnanců. To lze zajistit při aplikaci správné motivace. Motivace ovlivňuje výkon lidí a ta se samozřejmě odráží na výkonu organizace. Na základě tohoto tvrzení existuje velmi úzký vztah mezi motivací zaměstnance a finálním výkonem organizace.

2.1.3 Činnosti řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů naplňuje své úkoly přes personální činnosti. Činnosti se týkají všech oblastí personalistiky od tvorby pracovních míst až po samotné ukončení zaměstnaneckého poměru. Jedná se o komplexní soubor činností, které ovlivňují chod řízení lidských zdrojů. Odborná literatura nejčastěji uvádí tyto činnosti (Koubek 2009).

1. Tvorba pracovního místa: tato činnost se orientuje na analýzu pracovních povinností a vytváří popis pracovních míst.
2. Personální obsazení a plánování: předpověď potřebného počtu zaměstnanců.
3. Proces přijímání zaměstnanců: příprava inzerátů s pracovními místy, výběr uchazečů, adaptační období.
4. Ohodnocení pracovního výkonu: příprava metod hodnocení.
5. Změny v pracovním poměru: povýšení a propouštění zaměstnanců.
6. Odměňování zaměstnanců.
7. Vzdělávání v rámci organizace: prohlubování vědomostí, znalostí a schopností.
8. Pracovní prostředí a vztahy: přítomnost odborů, komunikace v podniku, teambuilding.
9. BOZP: ochrana a bezpečnost výkonu práce na pracovišti.
10. Práce s daty zaměstnanců: zpracovávání osobních údajů, dodržování GDPR.
11. Kontrola aktualizace trhu práce: kontrola makroekonomických ukazatelů, poptávka a nabídka.

2.2 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je jednou z klíčových činností řízení lidských zdrojů a je velmi důležitým procesem, který odkrývá schopnost HRM identifikovat správného zaměstnance na danou pracovní pozici. Tento krok je velmi podstatný, protože následně ovlivňuje několik faktorů na pracovišti: ovlivňuje chování a spokojenost zaměstnance, sociální vztahy, výkon v týmu aj. Koubek (2009) považuje výběr pracovníků za výběr pravděpodobně nejlepšího kandidáta, který vytvoří dobré mezilidské vztahy v pracovní skupině, respektuje organizaci, je flexibilní a přispívá k naplňování cílů v organizaci. Slováčková (2014) uvádí, že ačkoliv je proces náboru velmi složitou záležitostí, lidský kapitál je jednou z nejdůležitějších částí organizace a obsazování míst bez komplexního výběru (i u nižších pozic) může vést k velké fluktuaci.

Během procesu výběru je zkoumán uchazeč, zdali splňuje naše předem daná kritéria. Jednou z možností, jak tohoto dosáhnout je uplatňovat tzv. pozitivní přístup (Šikýř 2014). Jedná se o zjišťování požadavků či předností, které uchazeči splňují. Cílem není zjišťovat nedostatky a chybějící vlastnosti uchazeče, ale soustředit se na individuální osobnost. Tímto přístupem jsme schopni následně ovlivnit motivaci, výkon či spokojenost zaměstnanců v práci. Podle Šikýře (2014) je pozitivní přístup velmi účinný, protože vyzdvihuje osobnost a zároveň přirozenou různorodost zaměstnanců.

Efektivní výběr zaměstnanců ovlivňuje finanční náklady. Opakované získávání a výběr zaměstnanců na stejnou pozici zatěžuje HRM manažery. Výběr špatného kandidáta zvyšuje náklady organizace, nespokojenost zaměstnanců a potažmo i odchod spokojených zaměstnanců z organizace (Gomez-Mejia, 2012). S tímto tvrzením se ztotožňuje i Slováčková (2014) a uvádí, že finanční ztráta při špatném výběru může být v řádu tisíců korun.

2.2.1 Získávání zaměstnanců

Samotnému výběru předchází získávání zaměstnanců. Jedná se o první krok k obsazení pracovního místa. Gomez-Mejia (2012) vidí získávání zaměstnanců jako prodejní proces. Zaměstnavatel je v pozici prodejce a zkouší uchazečovi prodat nabízenou pracovní pozici. Koubek (2009) uvádí termín personální marketing ve spojitosti se získáváním pracovníků. Uvádí, že při tomto procesu je možné využít některých marketingových postupů, které zajistí dostatek uchazečů na nabízenou pozici. Zároveň se také jedná o vytvoření dobré pověsti organizace jako zaměstnavatele. Současně také personální marketing zahrnuje motivační efekt. Organizace může aplikovat personální marketing přes některé nástroje Koubek (2009):

dodržování zákonů, péče o pracovníky, systém odměňování, vzdělávací programy a výhody, dobré vztahy v organizaci, rozvoj zaměstnanců, dobré vztahy s odbory aj.

Získávání pracovníků v organizaci může být vnitřní nebo vnější. Vnitřní zdroje využívají pracovníky v organizaci, kde je možné přesouvat v rámci organizace zaměstnance na požadované pozice: povýšení, zvýšení kvalifikace, technický pokrok aj. Pokud společnost interně zaměstná současného pracovníka na novou pozici, vždy zůstane nějaká volná pozice, z které byl zaměstnanec interně přesunut. Vnější zdroje uchazečů jsou mimo organizaci, např. nezaměstnaní, absolventi škol, kandidáti přicházející z personální agentury, aj.

Pokud se firma rozhodne pro získávání zaměstnanců z externích zdrojů, činí tak většinou pomocí různých kanálů (metod). Mezi nejčastěji zmiňované metody v teoretických publikacích o řízení lidských zdrojů patří inzerce, personální agentury, úřad práce, doporučení uchazeče, pracovní veletrhy, profesní sítě.

1. Internetové inzerce: v dnešní době je tento způsob velmi rozšířený, existuje několik webových inzercí s nabídkou práce. V současnosti lze najít na trhu jednu z nejznámějších webových stránek www.jobs.cz. Tuto moderní metodu Šikýř (2014) nazývá jako e-recruitment. Výhoda při využití této metody je jak pro uchazeče, tak pro zaměstnavatele v efektivnějším přenosu informací, možnosti zaslání životopisu nebo dotazníku přes portál inzerenta nebo vyhledat si uchazeče online v databázi inzerenta. Tato výhoda může být současně i nevýhodou, jak uvádí Armstrong (2002). Uchazeči často posílají reakce na inzeráty i bez dostatečných kvalifikačních předpokladů. Společnost sama musí selektovat žádosti splňující požadavky od těch nevyhovujících. Voicu (2014) ve svém vědeckém článku zdůrazňuje, že e-recruitment stojí signifikantně méně než tradiční metody a je možné k tomuto získávání použít různé internetové programy, které vytvoří pre-selekci kandidátů online, ještě před pozváním kandidáta do užšího výběru. Pro pre-selekci je možno využít online platformy pro tvorbu a analýzu dotazníků například Google formulář nebo www.surveymonkey.com.
2. Inzerce v médiích: inzerovat lze v tisku nebo televizi nebo odborných publikacích. Jedná se o poněkud zastaralou a méně využívanou metodu v současném světě internetu. Koubek (2009) uvádí jako výhodu širší dostupnost pro veřejnost, avšak jako nevýhodu spatřuje její cenu. Inzerce se může také publikovat v bezplatně distribuovaných denících, které čtou i osoby, které nemají přístup na internet nebo neumí pracovat s internetovou inzercí.

3. Spolupráce se školami: dle Koubka (2009) se jedná o spojení organizace se vzdělávacími institucemi. Výhodou této metody je spolupráce se studenty či skupinou studentů na různých projektech, vedení diplomové práce nebo vedení volitelných předmětů na škole. Možnost práce v podniku už při studiu je výhodou pro obě strany. Následně je ze strany zaměstnavatele nabídnuta práce na hlavní pracovní poměr. S touto metodou souvisí i pracovní veletrhy pořádané na vysokých školách, na kterých personalisté z agentury nabízejí pracovní pozice přímo na půdě škol.
4. Personální agentury: aktivně vyhledávají uchazeče na základě požadavků zaměstnavatele. Personalisté sami kontaktují potenciální kandidáty a jménem společnosti nabízejí pracovní pozice. Výhodou je ušetření času personalistům či manažerům v organizaci, protože se předkládá užší výběr kandidátů. Tito zprostředkovatelé mají přehled o aktuálním dění na trhu práce (Koubek, 2009) a umí zajímavěji zformulovat inzeráty a nabízet zaměstnání. Nevýhodou jsou značné finanční náklady. Služby personální agentury jsou velmi drahé. Náklady se pohybují v desetitisícových odměnách na jednoho úspěšně vybraného a následně zaměstnaného kandidáta.
5. Na doporučení (z anglického názvu „referral program“): tento kanál získávání kandidátů je většinou založen na osobním doporučení od stávajících zaměstnanců. Dle konzultační společnosti Mgr. Petra Kmoška (2018), jsou zaměstnanci získaní skrze tohoto kanálu mnohem lepším zdrojem a zůstávají zaměstnaní ve firmách delší dobu.
6. Úřad práce: tato metoda funguje na principu vyhledávání uchazečů mezi kandidáty, kteří jsou vedeni jako žadatelé o podporu v nezaměstnanosti. Využívají ji střední, větší či státní firmy. Výhodou jsou téměř nulové náklady na inzerci (Kubek, 2009), protože zprostředkování je bezplatné a je hrazeno státem. Úřady vedou databázi uchazečů s konkrétními informacemi a kvalifikacemi o uchazečích. Jako nevýhodu Koubek (2009) spatřuje omezené možnosti výběru uchazečů s nižší kvalifikací.
7. Profesní sítě: moderní metoda založená na vedení uživatelských profilů na internetu. Uživatel sám sebe reprezentuje, rozvíjí pracovní síť a kontakty právě díky svému veřejnému profilu, který si vytváří. Lze si to představit jako online životopis. Často personalisté kontaktují uživatele za účelem zaslání nových pracovních nabídek. Jedná se o moderní způsob internetové komunikace, který

je považován za významný zdroj při získávání zaměstnanců (Šikýř, 2014). Mezi tyto sítě patří například LinkedIn, Google+, Myspace aj. Voicu (2014) považuje tuto metodu jako jednu z nejdůležitějších, která umožňuje lepší vyhledání a zacílení kandidátů.

Oba dva zdroje získávání zaměstnanců (interní a externí) přinášejí klady i zápory. Pokud vybíráme pracovníky interně, zaměstnanec zná prostředí firmy, orientuje se na pracovišti, rozumí chodu společnosti a perspektiva snadnějšího zaškolení je větší než u nově příchozího pracovníka. Tento způsob je z hlediska vynaložených finančních nákladů levnější. Nevýhoda spočívá ve stereotypním přístupu, často bez inovací a existuje riziko vzniku možných konfliktů na pracovišti, jak uvádí Gomez-Mejia (2012). Typické bývá, že povýšení pracovníci nemají dostatek autority od bývalých kolegů a podřízení pracovníci mohou obtížněji snášet příkazy od nového nadřízeného. Naopak externě vybraní kandidáti přinášejí čerstvé znalosti a nápady do společnosti, ovšem v tomto případě bývá zaškolení složitější a časově náročnější a vynaložené finanční náklady jsou větší.

Gomez-Mejia (2012) popisuje náklady spojené se získáváním uchazečů: jedná se zejména o pracovní čas personalistky na hledání inzertních portálů a odpovídání na inzeráty, vkládání inzerátů, dále využívání placené inzerce, finanční náklady za jiné kanály a hledání nových kanálů nebo domlouvání spolupráce s jinými organizacemi např. se školami. Tyto všechny aktivity stojí personální oddělení čas a ten se promítá do celkové kalkulace získávání zaměstnanců.

2.2.2 Metody výběru zaměstnanců

Odborná literatura uvádí několik metod výběru zaměstnanců. Koubek (2009) uvádí dotazník, zkoumání životopisu, testy pracovní způsobilosti, metoda assessment centre, výběrový pohovor a zkoumání referencí. S tímto výběrem se shoduje i autoři Šikýř (2014) a Armstrong (2002). Mezi méně obvyklé metody zařazuje Gomez-Mejia (2012) i polygraf, který se používá pouze ve zvláštních případech nebo analýza rukopisu.

Gomez-Mejia (2012) definuje následující náklady s výběrem zaměstnanců: čas personalistky na hodnocení životopisu, kontrolu referencí, pozvánky pro uchazeče, příprava a vyhodnocení testů, čas u pohovorů, příprava otázek na pohovory, závěrečná administrativa.

2.2.2.1 Předvýběr zaměstnanců

S výběrem zaměstnanců se pojí takzvaná pre-selekce, jak uvádí Voicu (2014), která je spojená většinou se získáváním zaměstnanců skrz metody e-recruitment a profesních sítí. Přes online platformu lze umožnit testování či dotazování uchazeče ještě před zkoumáním životopisu, referencí nebo pozváním na samotný pohovor. Tímto způsobem lze zjistit požadované základní osobnostní rysy nebo temperament. Použitím online dotazníků a položením správných otázek lze dle Voicu (2014) zjistit základní osobnostní vlastnosti: extraverci, introverzi, citlivost, intuici, rozhodnost, důvěřivost, sebejistota aj.

Za vhodný způsob testování Voicu (2014) považuje MBTI testy (Myers-Briggs Type Indicator), které zjistí typ osobnosti. Ovšem nutností pro validnost těchto testů je důležitá správná interpretace, kterou by měli zajistit personalisté, psychologové, koučové nebo pracovní psychoterapeuti. Existuje 16 základních kategorií osobnosti a základy tomuto rozdělení položil Carl Gustav Jung (The Myers & Briggs Foundation, 2020). Toto testování se může považovat jako prvotní krok ve výběru zaměstnanců a při správném nastavení metrik lze v předvýběru eliminovat nevhodné kandidáty. Testy se skládají z několika otázek a testovaný má na výběr právě dvě možnosti. Na základě uchazečova nejlepšího úsudku je nutné vybrat nejvhodnější odpověď. Test může vypadat následovně (Voicu, 2014).

1. Jste více:
 - a. realistický než spekulativní
 - b. spekulativní než realistický
2. V pracovním prostředí:
 - a. zahajujete konverzaci jako první
 - b. čekáte na oslovení
3. Ve společnosti většinou:
 - a. aktivně komunikujete i s neznámými lidmi
 - b. oslovujete pouze známé osoby

Na trhu existuje několik online platforem, které poskytují tyto testy osobnosti. Například firma TCC online nabízí test multifaktorového osobnostního profilu, který zjistí základní osobnostní rysy a poskytne interpretaci zjištěných základních rysů chování. Druhým vhodným testem je job matching (volně přeloženo: test vhodného kandidáta), který odhalí uchazečovy předpoklady pro hledanou pozici. Tyto testy mohou pomoci zúžit počet kandidátů a následně napomoci efektivnějšímu výběru. Oficiální testy MBTI v anglickém jazyce poskytuje firma MBTI online (www.mbtionline.com), globální lídr v poskytování pracovních psychologických služeb.

2.2.2.2 Metody výběru zaměstnanců

Odborná literatura uvádí tyto nejčastější metody výběru zaměstnanců.

1. Dotazník: tato metoda se dle Koubka (2009) využívá u větších organizací. Pro každou pozici existuje ojedinělý dotazník, který uchazeč vyplňuje. V současnosti jsou pravidelně používané elektronické dotazníky. Podle Dvořákové (2012) má osobní dotazník několik nevýhod:
 - a. stereotypní a učebnicové otázky,
 - b. projev byrokracie,
 - c. rozsáhlá data, zbytečný sběr informací.
2. Životopis: zkoumání životopisu Koubek (2009) hodnotí jako oblíbenou metodu výběru pracovníků. Šikýř (2014) považuje hodnocení životopisu za základní a univerzální metodu. Zkoumá se dosažené vzdělání, předchozí pracovní zkušenosti nebo dovednosti uchazeče. Životopis dále slouží jako podklad u osobního pohovoru.
3. Testy pracovní způsobilosti: Koubek (2009) i Šikýř (2014) doporučují metodu testování pracovní způsobilosti, protože více prozkoumají a posoudí úroveň požadovaných znalostí a schopností. Gomez-Mejia (2012) uvádí druhy testů, které je možné použít pro tuto metodu výběru: verbální, kognitivní, fyzické schopnosti nebo výkonnostní testy. Existují i tzv. situační testy Whetzel (2009). Tyto testy považuje za hojně využívané. Příkladem může být situace, kdy je potřeba dodržet stanovený termín dokončení práce a testuje se postoj uchazeče k jeho řešení. Lze testovat různé situace. Whetzel (2009) uvádí následující testový příklad k situaci s dodržením termínu:
 - a) požádejte o prodloužení termínu dodání práce,
 - b) oznamte svému nadřízenému, že nedodržíte stanovený termín,
 - c) řekněte nadřízenému, že termín dokončení práce je nereálný,
 - d) pracujete na dokončení práce a nadřízenému dodáte práci, kterou jste stihli,
 - e) uděláte nejdůležitější části práce a zbytek doděláte po termínu,
 - f) dejte výpověď.
4. Testy osobnosti: patří mezi doporučované metody výběru Gomez-Mejia (2012). Existuje test pěti významných rysů osobnosti člověka, tzv. „velká pětka“ (Armstrong 2015), který je využíván k zjištění osobnosti. Těchto 5 rysů jsou klíčové pro pracovní výkon. Tyto rysy jsou:

- a. extroverze: testuje sociální vlastnosti člověka (samotářské, rezervované, energetické chování),
- b. společenská přijatelnost (přívětivost): hodnotí osobnostní rysy jako jsou štedrost, důvěra, flexibilita nebo ochota spolupracovat,
- c. svědomitost: zkoumá míru spolehlivosti, organizovanosti, přizpůsobivost a vytrvalost u pracovních úkolů,
- d. emoční stabilita: zjišťuje uchazečovu nezávislost, vyrovnanost, autonomnost,
- e. přijímání nových zkušeností (otevřenost): zkoumá vlastnosti zejména z oblasti kreativity: intelekt, bystrost, tvůrčí schopnosti, zvědavost.

5. Assessment centre: jedná se o externí komplexní testování uchazečů, které provádí firma na základě požadavku zaměstnavatele. Zkoumají se na uchazeči individuální požadavky pro hledanou pozici. Tyto testy bývají pro uchazeče většinou náročné, testují se dovednosti, které jsou vyžadovány pro efektivní pracovní výkon. Tyto testy jsou pro firmu finančně nákladnější než například zmíněné testy osobnosti. Předností zpravidla bývá objektivní pohled na uchazeče a detailní porovnání kompetencí a vlastností u několika uchazečů najednou. Koubek (2009) uvádí délku jednoho assessment testování na dva až čtyři dny. Během testování jsou použity případové studie ze skutečné pracovní situace, skupinové diskuze, manažerské hry, úkoly na počítači, testování reakcí na stres aj. Gomez-Mejia (2012) považuje tuto metodu jako jednu z nejvalidnějších, pokud je testování provedeno v souladu k obsazovanému pracovnímu místu. Dvořáková (2012) doporučuje tuto metodu pro obsazování manažerských a specializovaných pozic. Stejný názor sdílí i Slováčková (2014), tuto metodu využívají velké korporace a obsazují se tímto způsobem pracovníci na vedoucí pozice, vedoucí týmů nebo top management.

Assessment centre má výhody i nevýhody při výběrovém řízení. Na následujícím obrázku č. 3 jsou zpracovány klady a zápory této metody dle Slováčkové (2014). Mezi nejnáročnější úkony u testování uchazeče patří příprava, která je složena z analýzy pracovní pozice, vybrání kompetenčního modelu, tvorba modelových situací a samotné uskutečnění testování. Poté následuje vyhodnocení, které trvá až několik hodin (Slováčková 2014).

Obrázek 3: Výhody a nevýhody assessment centra



Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none">• získání rozsáhlých informací o účastnících• zjištění vzorců chování• porovnání uchazečů• adaptace na reálné situace• objektivita• vysoká validita	<ul style="list-style-type: none">• vysoká náročnost a realizace• časová náročnost• omezená kapacita osob• cena

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Slováčkové (2014)

6. Výběrový pohovor, často také známý pod názvem interview: dle Koubka (2009) je nejpoužívanější metodou výběru zaměstnanců a má tři hlavní cíle:
- a. získat podrobnější informace o uchazeči,
 - b. představit uchazeči organizaci a pracovní pozici,
 - c. zjistit osobnost uchazeče.

Rozhovor ověří informace o uchazečovi, které byly nabyty před osobní schůzkou (z životopisu, dotazníku aj.). Existují dva druhy pohovorů podle obsahu a průběhu: strukturovaný a nestrukturovaný. První druh předpokládá předem připravené otázky, jejich pořadí je naplánované spolu s časem na zodpovězení. Na základě odpovědí se posuzuje vhodnost uchazeče. Výhodou tohoto druhu je spolehlivější objektivní výběr, protože uchazeči se hodnotí dle stejných kritérií. Druhý typ je veden volným stylem, kde nejsou předem naplánované otázky, jejich pořadí a čas na zodpovězení. Dle Koubka (2009) není tento druh pohovoru validní a podložený pevnými informacemi. Některé pohovory lze uskutečnit i v kavárně či při obědě, jak uvádí Slováčková (2014). Tento způsob se používá především u menších firem.

2.2.2.3 Druhy pohovorů

Dle počtu účastníků na pohovoru se rozlišují různé druhy pohovorů (Koubek 2009).

1. Pohovor 1+1: pohovor je veden vedoucím pracovníkem z dané organizační jednotky u hledané pozice. Je vhodný pro dělnické pozice.
2. Pohovor před komisí: komise se skládá z 3-4 účastníků, většinou je přítomen nadřízený z oddělení hledané pozice, personalista, ředitel z dané organizační

jednotky nebo současní pracovníci na dané pozici. Jedná se o všestrannější a objektivnější způsob.

3. Postupný pohovor: jedná se o několik 1+1 pohovorů, kde se střídají různí posuzovatelé.
4. Skupinový pohovor: tento druh zkoumá několik uchazečů najednou, zejména při přijímání více uchazečů na jeden druh pozice.

Kromě typických výše zmíněných pohovorů uvádí dále Slováčková (2014) další netradiční typy pohovorů.

1. Nátlakový pohovor: cílem tohoto pohovoru je zjistit uchazečovo chování na stresové situace a pozorovat reakci.
2. Pohovor jako sebe prezentace: jedná se o prezentaci sám sebe, svých kvalit, dovedností aj.
3. Případové studie: zaměřeno na analytické myšlení uchazeče, jeho postupy a řešení situací, které jsou požadovány pro výkon pozice.

S typickým strukturovaným pohovorem souvisí i nově používaný behaviorální pohovor (Kmošek, 2018). Tato metoda se orientuje na předešlé pracovní zkušenosti a praxi, které uchazeč může budoucímu zaměstnavateli nabídnout. Souvisí z výše zmíněnými typickými okruhy otázek, které jsou kladeny v souvislosti s předchozím zaměstnáním. Kmošek (2018) soudí, že chování kandidáta v předchozím zaměstnání se promítne do současného. Z těchto informací lze zjistit potenciální pracovní výkon kandidáta.

Každý personalista má připraven set otázek, které pokládá uchazeči. Tyto otázky by měly být strukturovanou podobu. Slováčková (2014) uvádí příklady nejčastěji pokládaných otázek u pohovorů.

1. Jaké jsou vaše silné a slabé stránky?
2. Jak řešíte konflikty? Popište jeho průběh.
3. Co vás motivuje?
4. Jakou práci si neumíte představit, že byste dělal?
5. Kdy jste v průběhu dne nejaktivnější?
6. Jaké je vaše platové očekávání?
7. Proč bychom měli vzít právě vás?
8. V čem jste lepší než ostatní?
9. Jak si představujete ideální zaměstnání?

Yale Interviewing Guidebook (2015), (volně přeloženo z anglického originálu Yale Průvodce pohovorem), předkládá seznam běžných dovedností a vlastností, ke kterým jsou kladeny otázky během pohovoru. Jedná se o flexibilitu, adaptaci, řešení problémů, kreativitu, týmovou práci, organizaci času, odolnost, kritické myšlení, důraz na detail, sklony k vedení lidí (týmu), přesvědčivost a rozhodnost.

Tato publikace Yale Interviewing Guidebook (2015) dále rozlišuje druhy jednotlivých otázek na obecné otázky, otázky vztahující se k pracovní pozici a behaviorální otázky, které se dále rozštěpují na vedení lidí, kreativitu, analytické myšlení, týmovou práci, komunikační dovednosti, manažerské dovednosti a úsilí. Níže jsou přiloženy některé otázky uvedené v publikaci (volně přeloženy z anglického originálu).

1. Obecné
 - a. Povězte nám něco o sobě.
 - b. Kde vidíte sám sebe za 5 let?
 - c. Popište svoji ideální práci.
2. Otázky k pracovní pozici
 - a. Proč se zajímáte o tuto pozici?
 - b. Jaké osobnostní rysy máte pro vykonávání této pozice?
 - c. Jaké zkušenosti se chcete naučit na této pozici?
3. Vedení lidí
 - a. Jaké máte předchozí zkušenosti ohledně vedení lidí?
 - b. Řekněte nám o nejdůležitějších dovednostech, které jste uplatňoval v rámci vedení lidí?
 - c. Jak sdělíte svoji vizi/plán?
4. Kreativita
 - a. Definujte kreativitu.
 - b. Co jste v posledních 4 letech udělal nejvíc kreativního?
 - c. Uveďte nějaký příklad z předchozí praxe, kde jste navrhl inovativní a kreativní řešení nějakého problému.
5. Analytické myšlení
 - a. Jak přistupujete k řešení problému?
 - b. Popište mi nějaký problém krok po kroku, který jste někdy vyřešil.
 - c. Popište situaci, kdy jste se musel naučit novou věc – technologii, práci s novým programem aj.

6. Týmová práce
 - a. Považujete se za dobrého člena v týmu?
 - b. Jakou v týmu hrajete roli?
 - c. Řešil/a jste někdy složité/problematické vztahy v rámci týmu?
7. Komunikační dovednosti
 - a. Komunikujete raději přes e-mail nebo osobně?
 - b. Jaké máte komunikační dovednosti?
 - c. Popište situaci, kdy jste musel přesvědčit někoho tak, aby s vám souhlasil.
8. Manažerské schopnosti
 - a. Jak přistupujete k důležitým rozhodnutím?
 - b. Zažil/a jste někdy situaci, kdy jste měl stihnout více úkolů v jednom termínu. Dodržel jste termíny? Jak jste si rozdělil práci?
 - c. Jak zvládáte stres a stresující situace, jak se s nimi vypořádáte?
9. Úsilí
 - a. Co pro vás znamená úspěch a selhání?
 - b. Popište nějaký úspěšný projekt, který jste dokončil. Proč ho považujete za úspěšný?
 - c. Popište situaci, kdy jste se snažil uspět, ale selhal jste. Jak jste vypořádal se situací?

Armstrong (2015) uvádí některé výhody a nevýhody pracovních pohovorů. Za výhody považuje osobní kontakt s uchazečem, lepší charakterizaci nabízeného pracovního místa, efektivnější zpětnou vazbu od uchazeče ohledně otázky pracovních podmínek a mzdového ohodnocení. Uchazeč má možnost prohlédnout si pracovní prostředí. Nedostatky této metody výběru spatřuje v nedostatečné validitě, například v porovnání s velkou validitou u metody assessment centre. Dále jako nevýhodu spatřuje subjektivní posouzení uchazečů a špatně vedený pohovor.

V současném globalizovaném světě není výjimkou pracovat pro mezinárodní společnosti a v době internetu a online možností se využívají i pohovory po telefonu nebo s využitím online platform, např. webové aplikace (Skype, Meet). Kleibl (2001) zmiňuje pohovor po telefonu jako jednu z metod výběru zaměstnanců. Její nevýhoda spočívá v neosobním kontaktu a snižuje tak spolehlivost metody. Avšak za použití např. webové kamery se z pohovoru stává video pohovor a uchazeč je otestován v podstatě stejným způsobem

jako u klasického pohovoru. Tento druh metody umožňuje kandidátům zúčastnit se pohovoru i ze vzdálené lokality, případně z jiného státu. Výhoda spočívá v ušetření nákladů, zejména časových na straně zaměstnance i zaměstnavatele. Avšak stále platí, že vzhledem k osobní absenci uchazeče nemusí být analýza uchazeče dostačující a objektivní.

Tento problém v nedostačující a neobjektivní evaluaci se snaží vyřešit společnosti nabízející aplikace určené pro online pohovory. Jedná se o speciální software, který nabízí speciální funkce pro potřeby pohovoru. Na trhu jsou v současnosti tyto společnosti nabízející speciální video platformy: VidCruiter (www.vidcruiter.com), AllyO (www.allyo.com), Spark Hire (www.sparkhire.com), myInterview (www.myinterview.com), PGI (www.pgi.com) a mnoho dalších. Například Spark Hire nabízí uložit otázky pro uchazeče před pohovorem a kandidát po otevření aplikace nahrává svoje odpovědi bez přítomnosti personalisty. Personalista poté ohodnotí výkon kandidáta. Videá se můžou sdílet mezi kolegy a každý může napsat své hodnocení k danému online pohovoru. Tato aplikace také nabízí plánování pohovorů, omezení času na odpovědi kandidáta, analýzu všech proběhlých pohovorů, čtení řeči těla a další. Na platformu můžeme uložit všechny pohovory a vést si evidenci kandidátů. Platformu Spark Hire používají pro své HRM potřeby velké korporátní společnosti, např. IKEA nebo Volkswagen (Spark Hire, 2020). Kmošek (2018) uvádí, že online video pohovory jsou stále častější a od roku 2011 je o 49 % větší zájem o online interview. O'Connor (2008) uvádí, že pohovory po internetu budou více používané v online globálním prostředí. Zároveň autor tvrdí, že online pohovory jsou oproti osobnímu pohovoru na pracovišti levnější.

Společnost PGI se zaměřuje na online vzdálenou komunikaci v globálním rozsahu. Poskytuje aplikace pro společnosti, které může využívat malá i korporátní společnost, jejich služby využívá například Amazon nebo Mercedes-Benz (PGI, 2020). Jedním z nabízených produktů je i HR Communication Tools, přes který může personální oddělení vést pohovor. Zároveň lze tuto aplikaci používat i při běžném pracovním výkonu. Jejich výhodou je možnost online zaškolení nových zaměstnanců nebo online týmové porady. Vzhledem k zvyšujícímu se zájmu o online pohovory udělala společnost PGI průzkum (příloha č. 5) a z něho vyplynulo, že 74 % personalistů považuje online video pohovory za snadnější a ulehčující práci, dále 88 % personalistů uvedlo ušetření finančních prostředků na obou stranách, 90 % uvedlo snížení časové náročnosti u výběru zaměstnanců a 66 % kandidátů preferuje online video pohovory. Průzkum dále ukazuje, že 55 % neverbální komunikace je tvořeno přes lidský obličej, 38 % komunikace přes lidský hlas a jen 7 % komunikace tvoří slova.

Z výše popsaných 66 % kandidátů, kteří preferují online pohovory, byly jejich důvody k preferenci online pohovoru následující následující: 36 % kandidátů uvádí, že výhodou je

možnost zvolení termínu a času pohovoru, 21 % kandidátů uvádí jako důvod místo pohovoru a s tím spojené cestování, které při pohovoru online není nutné. 20 % uchazečů považují online pohovor jako novou zkušenost a 18 % volí tuto možnost jako nejvhodnější z ostatních nabízených metod.

Kleibl (2001) dále uvádí tzv. pohovor rychlého ověřování, používá se na pracovních veletrzích, kde během několika minut lze odhadnout potenciál kandidáta. Po oboustranné shodě na straně zaměstnance a zaměstnavatele následuje pohovor v organizaci.

Ačkoliv jsou pohovory nejčastěji používanou metodou při výběru zaměstnanců Gomez-Mejia (2012) uvádí, že jsou často kritizovány pro nízkou spolehlivost a validnost. Další fakta proti validnosti pohovorů jsou podloženy několika studiemi, které prokázaly, že posuzovatel uchazeče hodnotí subjektivně podle tzv. halo efektu, tedy efektu prvního dojmu. Dalšími důvody jsou špatně položené otázky, předpojatost nebo zkreslené a přehnané očekávání výkonu od uchazeče.

Aby byly pohovory efektivní, je nutné důsledně dodržovat stejnou strukturu pohovorů u každého kandidáta. Poté se stávají validním kritériem pro přijetí nebo odmítnutí uchazeče. Typické okruhy otázek, které by měly být u každého strukturovaného pohovoru dle Gomez-Mejia (2012) jsou:

- a) situační: týkají se konkrétní pracovní situace, které mohou při plnění úkolů u pracovní pozice nastat,
- b) znalostní: zkoumají, jestli kandidát splňuje znalostní požadavky pro výkon práce,
- c) informativní: zjišťují uchazečovu ochotu pracovat i při stresových zátěžích.

Pokud je rozhovor složený z třech výše zmíněných klíčových okruhů otázek, poskytuje validní a objektivní zpětnou vazbu na uchazečovy kompetence pro výkon dané pozice. Klíčové otázky nabízí objektivní podklady pro rozhodnutí o přijetí či odmítnutí uchazeče, zejména z důvodu konzistentnosti tázaných otázek pro každého uchazeče (Gomez-Mejia, 2012). S tímto tvrzením se shoduje i Macan (2009), který považuje na základě několika studií strukturované pohovory za validní kritérium při hodnocení uchazeče.

2.3 Fluktuace

Definice fluktuace podle Slovníku pojmů k řízení lidských zdrojů je následující (Dvořáková a kol. 2004, s. 20): „*spojuje se s odchody zaměstnanců z organizace, míra fluktuace (míra odchodů) je vyjádřena ukazatelem, který udává v procentech, kolik pracovníků*

odešlo z organizace během určitého období k průměrnému počtu pracovníků za stejné období, ... fluktuace je indikátorem úrovně podnikového klimatu a personální práce“.

Nový (2007) definuje fluktuaci jako pracovní mobilitu mezi podnikem a vnějším prostředím. Fluktuaci označuje termínem mobilita.

Štikar (2003) mluví o fluktuaci jako o odrazu podmínek v rámci organizace. Odkazuje na pracovní spokojenost, prostředí a podmínky práce. Fluktuace může být z vlastního rozhodnutí zaměstnance nebo i z rozhodnutí organizace. Štikar (2003) dále uvádí příčiny fluktuace: organizační (samotná pracovní činnost), mimo organizační (vnější okolnosti: vzdálenost pracoviště od bydliště, reference společnosti) a osobní (vztahy na pracovišti, věk, osobní preference na délku pracovního poměru, kariérní růst aj.). Dále uvádí, že fluktuace je výrazně ovlivněna vnějšími podmínkami mimo organizaci, např. trhem práce.

Fluktuace je tedy odchod a příhod zaměstnanců z organizace. Vysoká fluktuace má negativní dopad na chod firmy. Firmy by měly monitorovat tento jev a identifikovat příčiny této změny. Nepřiměřená míra fluktuace může poukazovat na problémy uvnitř organizace (Gomez-Mejia, 2012). Tento jev se děje v každé organizaci, která má zaměstnance.

Fluktuace v organizaci sebou přináší další nevýhody. Často odchod zaměstnance znamená zvýšení nejistoty v rámci týmu, únik know-how, zhoršení vnímání pověsti společnosti na trhu, rozpad týmu, snížení produktivity aj. I jeden zaměstnanec, který odešel z organizace může způsobit odchod dalších zaměstnanců, Lee (2018) tento jev nazývá fluktuační spirálou. Organizace by měly minimalizovat fluktuaci a sledovat náklady spojené s fluktuací (Gomez-Mejia 2012). Lee (2018) uvádí na základě provedených výzkumů profesorů Rubenstein a Hom, že náklady na nahrazení jednoho zaměstnance mohou vyšplhat až na 200 % ročního platu.

Fluktuaci je možné moderovat již od samotného získávání a výběru zaměstnanců (Lee, 2018). Autor doporučuje předložit uchazečovi realistický popis pracovní pozice, který následně snižuje riziko odchodu z firmy. Dále autor uvádí, že míru fluktuace snižuje používání testů při výběru zaměstnanců. Testy lépe odhalí vhodnost uchazeče na pracovní pozici. S tímto souhlasí i Nyirendová (2018) a uvádí, že redukovat fluktuaci lze již při výběru zaměstnanců, a to za pomoci assessment centra, psychodiagnostiky a behaviorálních pohovorů. Existují i další způsoby, jak zamezit nebo snížit fluktuaci (Nyirendová, 2018): najít soulad uchazeče s firemní kulturou, pravidelně zajišťovat průzkumy spokojenosti, pořádat motivační rozhovory, nabízet nefinanční benefity.

2.3.1 Rozdělení fluktuace

Existuje několik druhů členění fluktuace. Nový (2007) definuje tyto druhy: žádoucí a nežádoucí, profesní, migrační, neřízená a řízená.

Mobilita žádoucí a nežádoucí: žádoucí nastává tehdy, když společnosti odcházejí pracovníci s nízkou pracovní morálkou nebo často neschopní výkonu práce (např. z důvodu nemoci). Tato mobilita je pro společnost výhodná, protože organizace potřebuje zaměstnance s vysokou efektivitou práce a žádoucí mobilitou snižuje počet takových zaměstnanců. Naopak nežádoucí mobilita má negativní dopady na chod společnosti: pokles výkonnosti, ztráta klíčových zaměstnanců a vynaložení extra nákladů spojené se zapracováním nových zaměstnanců.

Mobilita profesní se vyskytuje u změny profese, pracovník odchází mimo organizaci nebo interně přejde v rámci organizace na jinou pracovní profesi. Migrační profese se pojí se změnou místa bydliště. Neřízená fluktuace je založena na základě rozhodnutí zaměstnance a řízená fluktuace se pojí se sezonními pracovníky, jedná se o zaměstnance na dobu omezenou.

Branham (2003) uvádí 4 hlavní typy mobility zaměstnanců, které definuje ve čtyřech kvadrantech, viz obrázek č. 4. Autor přistupuje k této problematice z hlediska možnosti zaměstnance nebo zaměstnavatele ovlivnit či zvrátit rozhodnutí o odchodu z organizace. Dále autor uvádí nejfrekventovanější důvody fluktuace: vzdálenost od bydliště, touha podnikat nebo rodinné důvody. Tyto nejčastější důvody spadají do skupiny C a D.

Obrázek 4: Čtyři kvadranty mobility zaměstnanců

	Vysoká	Nízká
Vysoká	A Dobrovolné odchody, kde včasný zásah zaměstnavatele mohl předejít odchodu nebo jej oddálit.	C Dobrovolné odchody, kde by kroky zaměstnavatele asi nevedly k zabránění nebo oddálení odchodu zaměstnance.
Nízká	B Zaměstnavatelem inicializované (nedobrovolné) odchody.	D Odchody z důvodů na straně zaměstnance, kterým nemohli předejít ani zaměstnavatel, ani zaměstnanec sám.

Zdroj: Branham (2003)

Až 95 % důvodů k odchodu lze dle Branhama (2003) ovlivnit. Nejvíce lze ovlivnit kvadrant A, kde včasné řešení problému se zaměstnancem oddálí nebo zvrátí rozhodnutí

o odchodu. Do kvadrantu A spadá například nespokojenost s finančním ohodnocením, vyčerpání pracovníka nebo konflikty v týmu. Do kvadrantu B spadají odchody zaměstnanců na základě rozhodnutí zaměstnavatele, jedná se o odchody nedobrovolné.

Autor Gomez-Mejia (2012) dělí mobilitu do dvou kategorií: dobrovolná – iniciovaná zaměstnancem a nedobrovolná – iniciovaná zaměstnavatelem.

Dobrovolný odchod z organizace je založen na vidině lepšího zaměstnání, lepší pracovní doba, změna kariéry či lepší vztah s nadřízeným. Většinou se jedná o kombinaci lepších pracovních vyhlídek a nespojenost s některými podmínkami v práci. Dobrovolnou fluktuaci dále autor Gomez-Mejia (2012) rozděluje na vyhnutelnou (fluktuace, která lze zásahem zaměstnavatele zvrátit a udržet si pracovníka) a nevyhnutelnou (osobní důvody zaměstnance, které nelze ovlivnit). Autor dále uvádí, že na základě několika studií je prokázáno, že 80 % dobrovolných odchodů lze ovlivnit a problém s fluktuací začíná už při získávání a vybírání pracovníků, zejména za nejkritičtější oblast autor považuje výběr správného kandidáta na pracovní pozici.

Do dobrovolné fluktuace patří:

- a) výpověď ze strany zaměstnance: odchod z organizace klasickým způsobem, zejména z důvodu nespokojenosti v práci či lákavá alternativa nového zaměstnání,
- b) odchod z důvodu starobního důchodu, výslužby nebo změna kariéry.

Nedobrovolná fluktuace se objevuje při odchodu z organizace na základě rozhodnutí organizace. Může se tak stát z několika důvodů: nadbytečnost zaměstnance nebo nespokojenost zaměstnavatele s pracovním výkonem zaměstnance. Tento nucený odchod je nepříjemný pro obě zúčastněné strany.

Nedobrovolné odchody autor Gomes-Mejia (2012) definuje následovně:

- a) výpověď ze strany zaměstnavatele: zejména se tak stává z vážných důvodů, např. absence v práci, krádež aj., ale i běžné nekompetence zaměstnance vůči své pracovní náplni,
- b) propouštění: jedná se o hromadné propouštění zaměstnanců zejména z ekonomických důvodů.

2.3.2 Měření fluktuace

Míra fluktuace je jedním z klíčových faktorů, které by organizace měla sledovat v rámci řízení lidských zdrojů. V roce 2016 bylo dle průzkumu Society for Human Management sděleno, že 46 % personalistů trápí fluktuace zaměstnanců v organizaci (Lee, 2018). Měřením

míry fluktuace lze předcházet nedostatku zaměstnanců a také nadbytečným a neočekávaným finančním nákladům. Každá organizace se v současné době potýká s nedostatkem pracovních sil a vysoká fluktuace je v rámci společnosti vnímána negativně. Společnosti se obávají odchodu klíčových zaměstnanců, manažerů a zaměstnanců z výrobních pozic. S nadměrnou mobilitou se pojí omezení fungování společnosti a jako následek nastává pokles produktivity. Přírozená míra fluktuace se pohybuje okolo 5-10 % (Morávek, 2020).

Armstrong (2015) používá k výpočtu míry fluktuace tzv. metodu míry odchodů. Tuto míru vypočteme dle vzorečku na obrázku č. 5. Stejný výpočet používá i Gomez-Mejia (2012).

Obrázek 5: Výpočet fluktuace metodou míry odchodů

$$\frac{\text{celkový počet ukončených pracovních poměrů}}{\text{průměrný počet zaměstnanců za určité období}} \times 100$$

Zdroj: Armstrong (2015)

3 Aplikační část

Výzkum je prováděn formou strukturovaných rozhovorů s provozním ředitelem firmy a vedoucím personálního oddělení. Dalším zdrojem k analýze organizace jsou podklady od personálního oddělení společnosti, které jsou zpracovány v grafech a kalkulacích. Seznam podkladů je následující: organizační struktura společnosti, kategorie zaměstnanců, seznam pracovních míst, průměrný počet zaměstnanců, finanční náklady na získávání a výběr zaměstnanců, organizace pohovorů. Dodatečné informace vztahující se k výzkumu byly získány ze strukturovaného rozhovoru.

Cílem výzkumu je zjistit jakou formou se ve společnosti získávají a vybírají zaměstnanci a jaké se s tímto procesem pojí náklady. V návaznosti na tento cíl je nutné určit efektivnost v získávání a výběru zaměstnanců a zjistit možnou spojitost s fluktuací.

Definovány jsou následující tři výzkumné otázky.

1. Jak kategorizovat náklady spojené se získáváním a výběrem zaměstnanců?
2. Jaká je míra fluktuace v kategoriích zaměstnanců?
3. Ovlivňuje způsob získávání a výběru zaměstnanců fluktuaci ve firmě?

3.1 Charakteristika společnosti

Společnost FABIO PRODUKT, s.r.o. je rodinná firma působící na trhu od roku 1993. Orientuje se na tři hlavní sekce výroby: jedlé oleje a potraviny, zemědělské komodity a krmiva, oleje pro technické použití a ekologickou recyklaci olejů. Společnost je řízena již čtvrtou generací rodiny Jenčková. Od roku 1993 se firma rozvíjí a vedení společnosti každý rok investuje do stavebního nebo technologického rozvoje. V roce 2019 firma již disponovala velkými skladovacími kapacitami, plně automatickými linkami, sklady s hotovými produkty a vlastní logistikou, která k začátku roku 2020 činí 42 nákladních kamionů.

V současnosti má firma tři výrobní závody napříč Českou republikou. V roce 2019 otevřela i svoji první maloobchodní prodejnu v Jičíně, kde nabízí svoje výrobky. V roce 2020 už firma vlastní 3 maloobchodní prodejny. Dále se také zapojuje do regionálních charitativních akcí.

Za účelem dodržování kvality firma disponuje několika certifikáty a osvědčeními (Certifikát kvality Vím, co jím, Osvědčení o úspoře emisí EKO-KOM, ISCC EU, Procesní certifikáty aj.). Dlouhodobě se významně umísťuje i na soutěžích se svými výrobky: regionální značky, národní značka kvality KLASA nebo soutěž Potravina a potravinář roku.

Jejich první portfolio výroby se skládá z jedlých olejů a potravin na vaření a pečení. Firma se orientuje na oleje za studena lisované bez chemických přísad. FABIO PRODUKT, s.r.o. také patří mezi největší dovozce tropických olejů do České republiky. Mezi výrobky patří oleje na smažení a pečení. Dále oleje pro studenou kuchyni, oleje ve spreji a tuky na sladké pečení a marmelády.

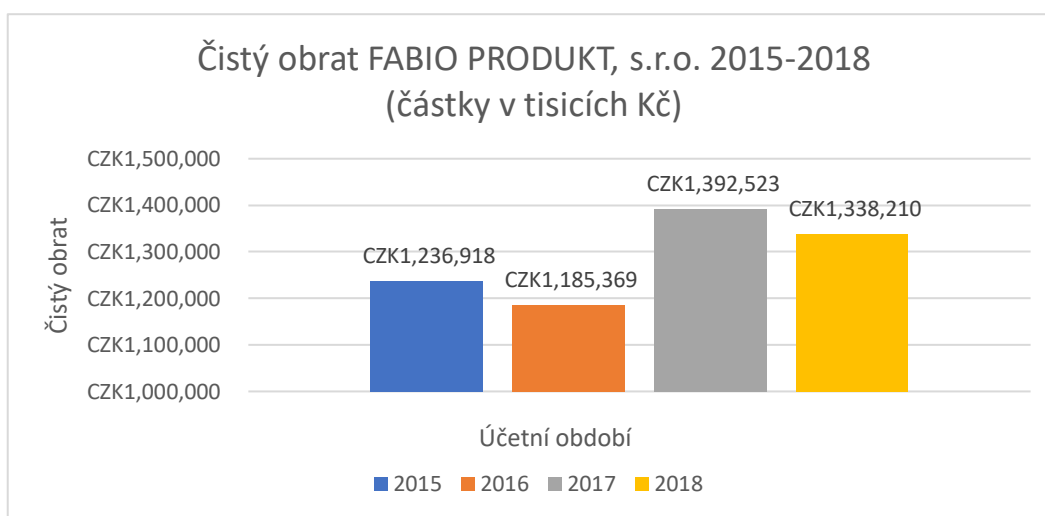
Jako druhá část portfolio se firma FABIO PRODUKT s.r.o. zaměřuje na zemědělské komodity a krmiva. V oblasti krmiv se zaměřuje na řepková, sójová, slunečnicová či konopná semena. Pro krmné využití nabízejí např. řepkový, lněný, kokosový či palmový olej. Lze poptat i šroty pro výkrm: řepkový, sójový či slunečnicový šrot.

Posledním segmentem výroby jsou biopaliva, oleje pro technické použití a recyklace použitých olejů. Firma zajišťuje ekologickou likvidaci starých olejů a tím zajišťuje nízkou ekologickou stopu. Odpad je recyklován a je zpracován pro další využití. Oleje pro technické použití se využívají zejména v potravinářství (mazání strojů v potravinářských provozech) či pro jiné technické využití (mazání strojů, ošetření povrchů ve stavebnictví aj.).

3.2 Ekonomická analýza

Společnost FABIO PRODUKT, s.r.o. měla v roce 2018 tržby za prodej výrobků a služeb 1 108 822 Kč a tržby za prodej zboží 217 934 Kč (obě částky v tisících Kč). Čistý obrat za účetní období byl 1 338 210 000 Kč. Společnost dlouhodobě vykazuje vysoký čistý obrat za předchozí účetní období, viz graf 1. Informace byly získány z výročních zpráv společnosti, které jsou zveřejněné ve Sbírce listin na webové stránce www.justice.cz.

Graf 1: Čistý obrat za účetní období 2015-2018

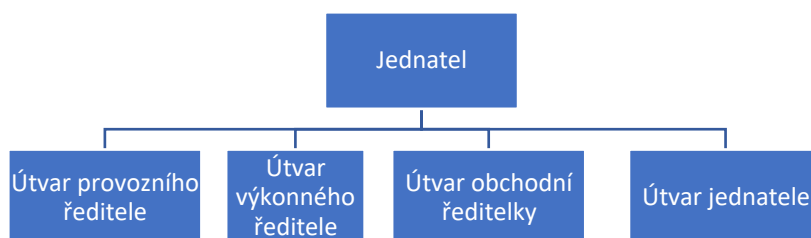


Zdroj: Vlastní zpracování

3.3 Organizační struktura

Struktura společnosti se dělí na čtyři funkční útvary: jednatele, provozního ředitele, výkonného ředitele a obchodní ředitelky. Každý funkční útvar se stará o jednotlivé úkoly svého útvaru a kompetence se neprolínají. Mezi výhody této organizační struktury patří orientace na jednu činnost v rámci útvaru, kvalifikovaní pracovníci, specializace, rozdělení kompetencí a efektivnější koordinace. Tyto funkční útvary je možné rozdělit na další podskupiny. Pod každý útvar spadá několik oddělení, které mají zodpovědnost za své pracoviště a mají určité pravomoci.

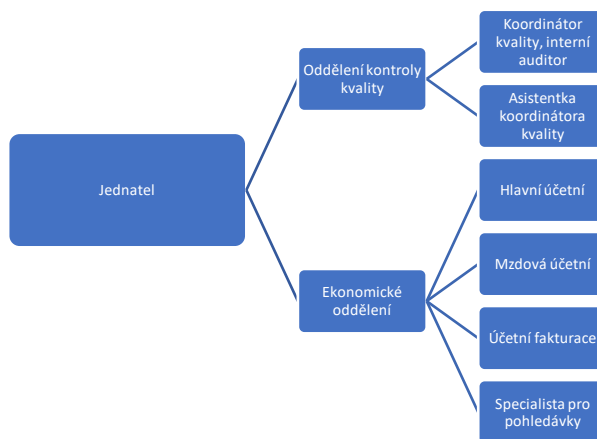
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti, čtyři funkční útvary



Zdroj: Vlastní zpracování

Pod útvar jednatele spadá celé finanční řízení společnosti, kontrola kvality výrobků a personální oddělení. Útvar jednatele se stará o manažerské a finanční účetnictví. Dále o procesy s tím spojené: fakturace, audit, výkazy, kalkulace, strategické řízení aj. Kvalita výrobků je další podskupinou, která má na starost provádění auditů, řízení kvality, normy ISO, vedení dokumentace, zvyšování kvality, dodržování norem aj. Mzdové oddělení se stará o výpočet mezd zaměstnancům, kontrolu docházky, výplaty mezd, aj. Pod mzdové oddělení spadá personální oddělení, jehož náplní práce je zajistit řízení lidských zdrojů a úkony s tím spojené.

Obrázek 7: Útvar jednatele

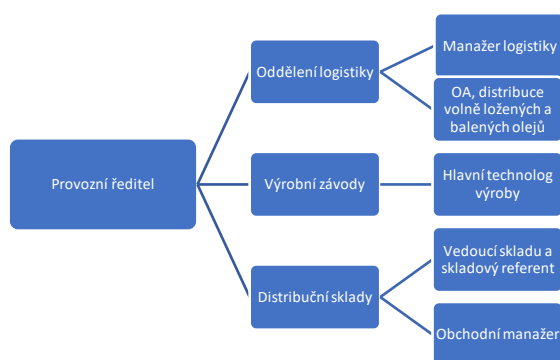


Zdroj: Vlastní zpracování

Útvar provozního ředitele má na starosti logistiku, vozový park, výrobní závody a skladování surovin. Celkově se stará o prosperitu firmy a chod společnosti. Oddělení výrobních závodů zabezpečuje výrobní linky, technologii a řídí výkonnost linek. Oddělení distribuce zajišťuje fungování skladů a velkoobchodu. Oddělení logistiky plánuje a zabezpečuje nákup surovin a dopravu zboží.

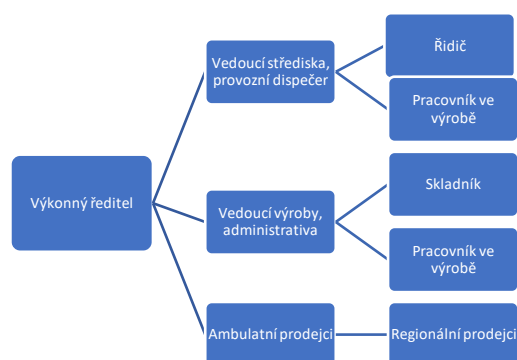
Útvar výkonného ředitele má na starosti výrobu samotných produktů (např. marmelády, oleje) a řídí likvidaci degradovaných olejů. O obchod v jednotlivých regionech se starají ambulantní prodejci. Dispečeri zajišťují distribuci a kontrolují činnost řidičů.

Obrázek 9: Útvar provozního ředitele



Zdroj: Vlastní zpracování

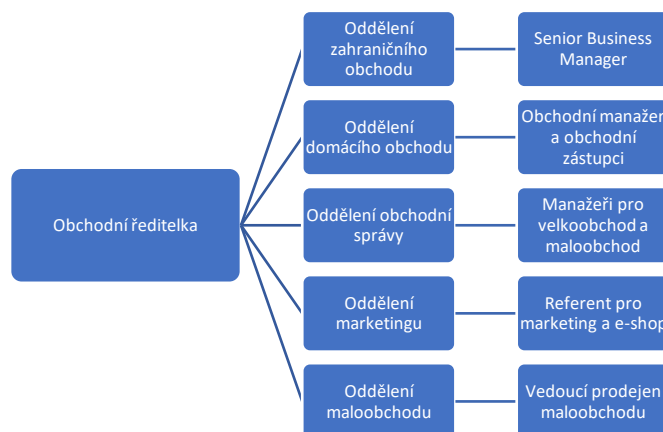
Obrázek 8: Útvar výkonného ředitele



Zdroj: Vlastní zpracování

Útvar obchodní ředitelky má na starost velkoobchodní síť, regionální rozdělení obchodu v České republice, marketing a dále maloobchod. Důležitou součástí tohoto útvaru je oddělení obchodu se zahraničím, které má na starosti Senior Business Manager. Pro firmu jsou také důležití klíčoví zákazníci, o které se stará oddělení domácího obchodu. Obchodní zástupci jsou rozděleni do jednotlivých regionů: východní, severní, západní a jižní Čechy, Morava a Slovensko. Firma disponuje vlastním internetovým obchodem.

Obrázek 10: Útvar obchodní ředitelky

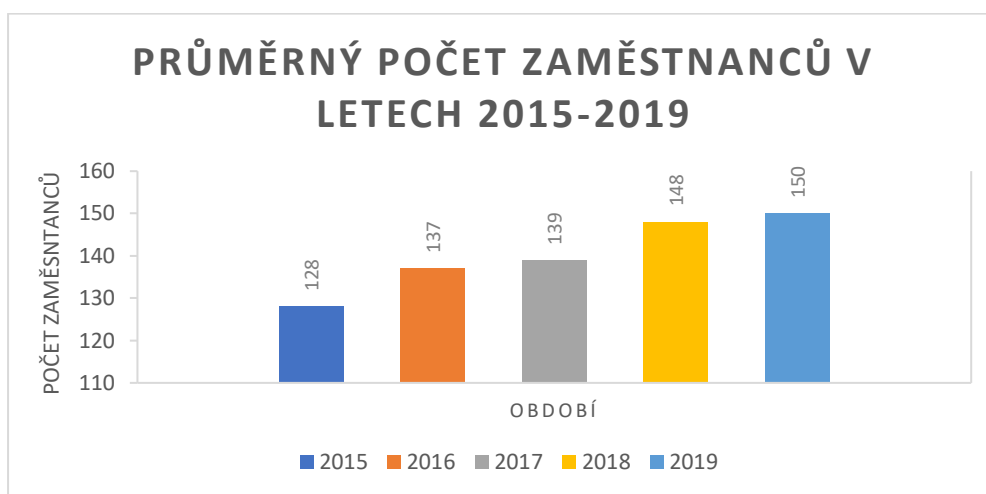


Zdroj: Vlastní zpracování

3.4 Počet zaměstnanců a pracovní pozice

Následující graf 2 znázorňuje průměrný počet zaměstnanců za období 2015-2019. Se stoupajícím ekonomickým rozvojem se zvyšoval i počet zaměstnanců. Nejvíce se obsazovala místa na dělnické pozice (pracovník skladu, výrobní linky a řidiči). U technickohospodářských pozic byl největší nárůst u technických pracovníků a obchodních zástupců. Při obsazování pozic měla společnost spíše nedostatek uchazečů než nadbytek. Na začátku roku 2020 firma plánuje přijmout 5 pracovníků na technickohospodářské pozice a 15 pracovníků na dělnické pozice.

Graf 2: Průměrný počet zaměstnanců



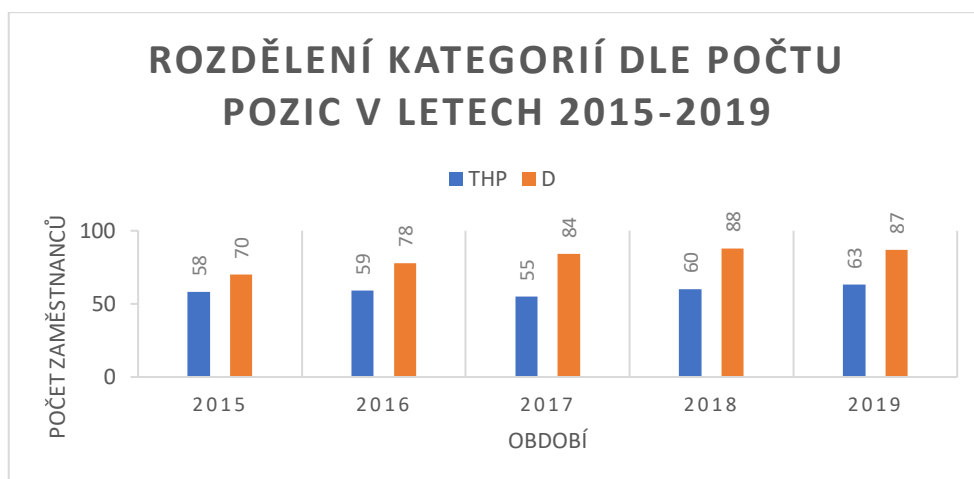
Zdroj: Vlastní zpracování

V organizaci jsou dvě hlavní kategorie zaměstnanců: technickohospodářské pozice a dělnické pozice. V roce 2019 dle oficiálních dat společnosti bylo zaměstnáno 150 zaměstnanců, z toho 63 zaměstnanců na technickohospodářských pozicích a 87 zaměstnanců na dělnických pozicích. Rozdělení na dvě skupiny pozic v organizaci je tedy 42 % a 58 % v roce 2019.

U dělnických pozic firma uplatňuje formu časové mzdy, zaměstnanci náleží mzda podle odpracovaných hodin. Zaměstnanci na dělnických pozicích mají individuální hmotnou zodpovědnost. U technickohospodářských pozic zaměstnancům náleží pevná mzda a výkonové odměny nebo bonusy. Odpovědnost je stejná jako u dělnických pozic, tedy hmotná individuální. Tato odpovědnost se skládá především z odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnavateli. Zaměstnanec odpovídá za svěřené firemní hodnoty, tento způsob je uplatňován zejména na pozicích pokladních, skladníků, řidičů apod.

Následující graf ukazuje rozdělení technickohospodářských a dělnických pozic v letech 2015-2018. Z výše uvedených dat je zřejmé, že dělnických pozic je ve firmě zastoupeno více a rozdělení se pohybuje v průměru kolem 45 % u technickohospodářských pozic a 55 % u dělnických pozic z celkového počtu zaměstnanců v zkoumaném období.

Graf 3: Kategorie pracovních pozic



Zdroj: Vlastní zpracování

3.5 Získávání zaměstnanců

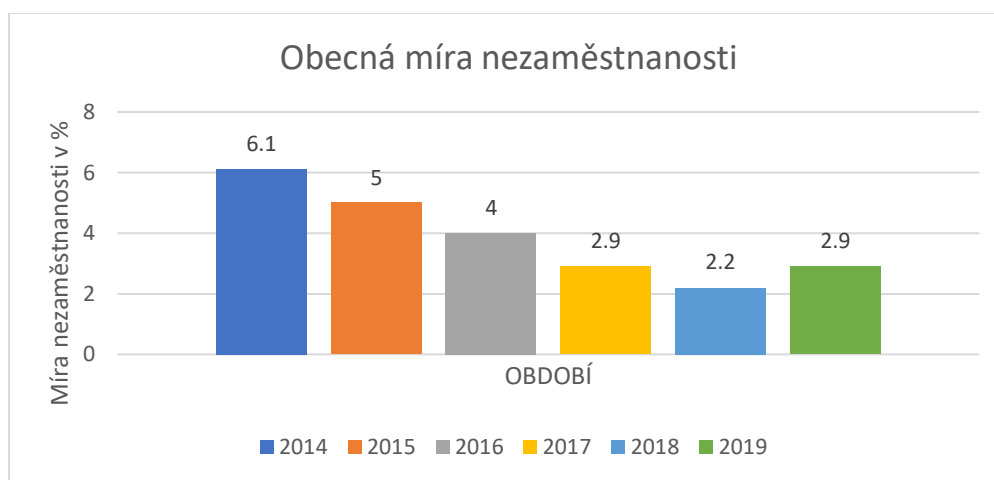
Na základě strukturovaného rozhovoru s vedoucími pracovníky se získávání zaměstnanců ve firmě dělí na hlavních 5 kanálů. Inzerát na internetu: webovém pracovním portálu a na firemním účtu sociální sítě Facebook Fabio Produkt, personální agentura, inzerce v tisku, úřad práce a posledním kanálem je získávání na základě osobního doporučení. Do vrcholového managementu na technickohospodářské pozice se nevyužívá kanál úřadu práce. K získávání zaměstnanců firma nevyužívá pracovní veletrhy pořádané na školách, nepoužívá ani profesní sociální sítě, např. LinkedIn.

Výběr uchazečů z hlediska zdrojů je většinou prováděno na základě externích zdrojů. Interně se přesouvají pracovníci pouze při zvyšování kvalifikace při přechodu z dělnických pozic do technickohospodářských pozic, například z pozice pracovníka skladu na pozici vedoucí skladu nebo v rámci technickohospodářských pozic například z pozice obchodního zástupce na pozici obchodního manažera apod.

Náklady na získávání zaměstnanců se liší podle typu hledané pozice. Na technickohospodářské pozice (ředitel, manažer logistiky, obchodní manažer aj.) jsou náklady na získávání a výběr odlišné než u dělnických pozic (řidiči, obsluha plnicí linky, obsluha lisu, pracovník skladu aj.). Celkový seznam pracovních míst je přílohou č. 1 této práce.

Jako hrozba se v současnosti jeví nízká nezaměstnanost, která předurčuje vyšší nabídku nad poptávkou a uchazeči se rozhodují mezi více zaměstnavateli. Pro firmu to znamená větší tlak na vyšší mzdové ohodnocení, poskytování delší dovolené či další benefity pro nově přijaté zaměstnance. Tato situace je na pracovním trhu již od roku 2014, kdy začala míra nezaměstnanosti klesat a na pracovním trhu je přebytek volných míst a chybí kvalifikovaní uchazeči. Situace ohledně míry nezaměstnanosti je znázorněna na grafu č. 4. Zkoumaná společnost má především problémy s nalezením základních pozic (operátor linky, dělník, skladník, obchodník).

Graf 4: Míra nezaměstnanosti za období 2014-2019



Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z Českého statistického úřadu (2020)

3.5.1 Technickohospodářské pozice

Nejfrekventovanějším kanálem je pro získávání pracovníků na dělnických pozicích využívána pracovní agentura, zejména u vysoce postavených manažerů a ředitelů. Dále je využíván internetový portál a příspěvky na sociální síti Facebook. Tyto dva kanály se jeví jako nejlepší pro výběr zaměstnanců na tyto pozice.

Výhodou personální agentury je zejména služba selekce vhodných kandidátů, úspora času a méně administrativní zátěže pro firmu. Firma hledá přes agenturu specializované pozice (ředitel, manažer logistiky, technolog výroby, senior business manažer aj.), které v současné době na trhu práce chybí.

Personální agentura disponuje kontakty na více uchazečů, může je oslovovat přímo a má větší pokrytí trhu. Slabým článkem tohoto kanálu je jeho cena. Za nalezení uchazeče a jeho následné zaměstnání si personální agentura obvykle účtuje 1-2 nástupní platy, což se v praxi firmy pohybuje od 30 tisíc Kč až 100 tisíc Kč. Následná oboustranná spokojenost, jak na straně zaměstnance, tak i zaměstnavatele je sice vykoupena vyššími náklady, avšak tyto vysoké

vstupní poplatky zajišťují společnosti stabilního a motivovaného zaměstnance. Fluktuace u tohoto kanálu je velmi nízká.

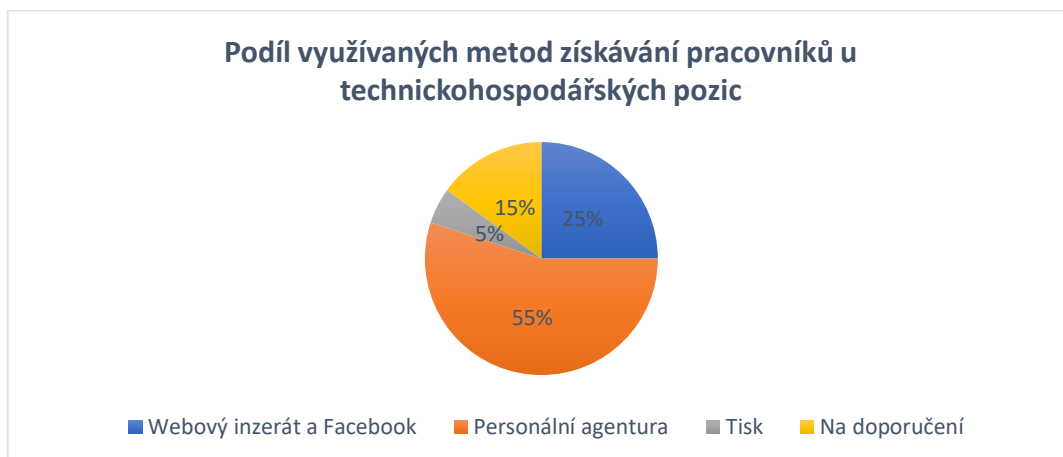
Druhou nejpoužívanější cestou pro získávání uchazečů je inzerce na pracovních webových portálech a sociální síti Facebook. Firma také zveřejňuje aktuálně poptávané pozice na svých webových stránkách www.fabioprodukt.cz v sekci Kariéra. Firma ovšem označila tento druh zveřejňování pozic za neefektivní. K inzerci společnost využívá následující webové portály: prace.kurzy.cz, easy-prace.cz, pracomat.cz. Ukázky z inzerce jsou přílohou č. 2 této práce.

Dále se firmě velice osvědčilo získávání zaměstnanců na takzvané doporučení, kde je sice poměrně malé zastoupení, pouze 15 % (viz graf 5), ale takto přijatí zaměstnanci mají větší stabilitu a menší fluktuaci. Doporučení zaměstnanci jsou velmi vhodní kandidáti, protože je pravděpodobnější, že dotyčný uchazeč má o danou pozici zájem a je známý jeho pracovní profil. Na základě osobnějšího vztahu s osobou, která uchazeče doporučila, je kandidát také více motivován.

Nejméně používaným kanálem je tisk (v novinách, regionálním tisku), v průměru byli tímto způsobem zaměstnáni 3 kandidáti. Dle informací společnosti se od tohoto způsobu pomalu opouští, protože v moderní době internetu se lépe zviditelní na webových pracovních portálech či sociální síti Facebook.

Na následujícím grafu je rozděleno získávání pracovníků dle využitosti jednotlivých kanálů u technickohospodářských pozic.

Graf 5: Metody získávání zaměstnanců u technickohospodářských pozic



Zdroj: Vlastní zpracování

Analýza nákladů na získání technickohospodářských pozic se orientuje na 5leté období, kde v průměru bylo přijato 15 pracovníků přes kanál webové inzerce a sociální síť Facebook,

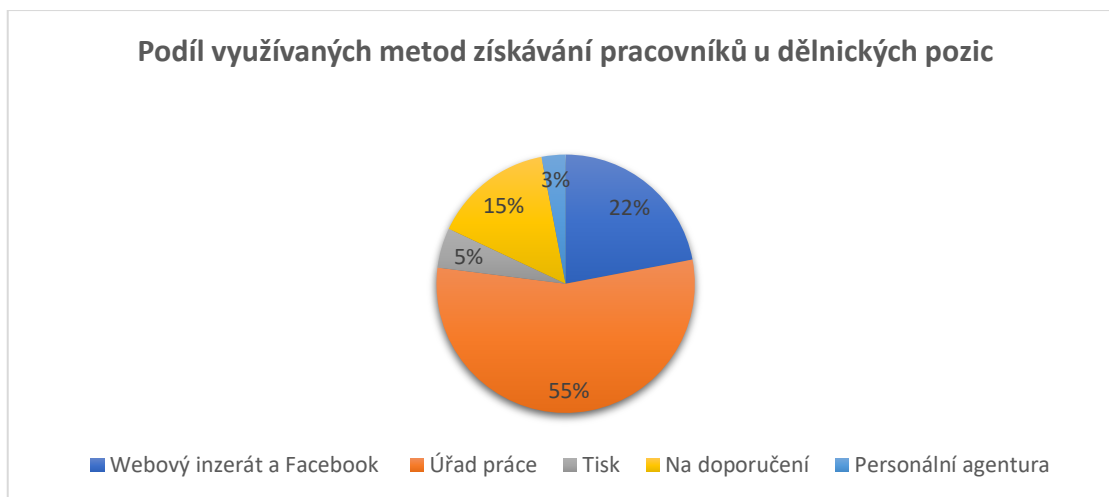
32 pracovníků přes personální agenturu, 9 pracovníků přes kanál na doporučení a 3 pracovníci přes kanál tisku.

Náklady na tyto kanály byly společností vyčísleny následovně (jedná se o průměrné náklady): na jednu vyhlášenou pozici je nejlevnějším kanálem referral program, tedy kanál na doporučení, kde náklady jsou nulové. Druhou nejlevnější variantou je webový inzerát a Facebook stránka, kde jedna pozice je nákladově vyčíslena na 1500 Kč. Tisk v novinách stojí průměrně 2000 Kč za jeden inzerát. Nejdražší, avšak nejefektivnějším kanálem je personální agentura. Při strukturovaném pohovoru bylo firmou potvrzeno, že zaměstnaní uchazeči jsou stabilnější a zůstávají ve společnosti déle, pokud jsou získáni přes personální agenturu a na doporučení.

3.5.2 Dělnické pozice

U dělnických pozic se zaměstnanci získávají přes externí zdroje, využívají se k tomu stejné metody jako u technickohospodářských pozic. Kromě výše zmíněných kanálů se ještě využívá úřad práce, který je hlavním zdrojem získávání zaměstnanců. Na následujícím grafu je znázorněno rozdělení jednotlivých metod.

Graf 6: Metody získávání zaměstnanců u dělnických pozic



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvyužívanější metodou je pro získávání dělnických pozic úřad práce, kde se nabízí dostatek uchazečů o zaměstnání. Poptávání a uvádění inzerátu je zdarma. V průměru je přijato 45 zaměstnanců ročně prostřednictvím úřadu práce. Nevýhodou této metody se dle společnosti jeví nabídka nekvalifikovaných uchazečů. Dále se osvědčila inzerce na webových portálech.

Na základě informací od společnosti je ohlas na jednu inzerovanou pozici v průměru 12 lidí. Přes tento kanál bylo v průměru ročně přijato 18 zaměstnanců.

Prostřednictvím metody na doporučení bylo v průměru přijato 12 uchazečů. I u této metody platí, že zaměstnanci na doporučení jsou více stabilnější a zůstávají ve společnosti déle než 1 rok. Za doporučení nového zaměstnance získá stávající zaměstnanec finanční odměnu. Firma stanovila tento interní bonus v částce 10 tisíc Kč. Bonus se vztahuje pouze na pozice, které jsou současně na trhu práce nedostatkové. Plakát týkající se tohoto bonusu je přílohou č. 3. Nedostatkové pozice jsou: řidič nákladního vozidla, pracovník skladu, pracovník plnicí linky a pracovník ve výrobě. Odměna je rozdělena do dvou částí, 50 % odměny je vyplaceno, pokud nový zaměstnanec setrvá v pracovním poměru déle než stanovenou zkušební dobu. Zbylých 50 % je vyplaceno po setrvání v pracovním poměru déle než jeden rok.

Metody personální agentura a tisk jsou využívány pouze okrajově. Personální agentura je příliš nákladná na hledání dělnických pozic a od inzerátu v novinách se opouští, stejně jako v případě technickohospodářských pozic.

3.6 Výběr zaměstnanců

Výběr potencionálních zaměstnanců ve společnosti probíhá v několika krocích. O výběr vhodných uchazečů se stará personalistka na základě stanovených kritérií pro dané pozice. Časová náročnost se liší podle kategorie zaměstnanců a použité metody získávání. Firma nepoužívá pre-selekcí za použití např. online diagnostiky (testy na vhodnost kandidáta k poptávané pozici) nebo MBTI testů (testy osobnosti). Tyto testy zjišťují uchazečův potenciál pro výkon a stabilitu v dané pozici.

Výběr má následující hierarchii: hodnocení životopisu, pozvání na výběrový pohovor a závěrečné rozhodnutí o přijetí s vedoucím útvaru, ve kterém se daná pozice nachází. Pokud se jedná o pozice, které patří do vrcholového managementu (manažeři, vedoucí, ředitelé, hlavní účetní) zkoumají se i reference, které uchazeč předloží.

Při zkoumání životopisu se personální oddělení zaměřuje především na dosažené vzdělání a praxi. Délka praxe pozitivně ovlivňuje výsledek rozhodnutí, protože předchozí praxe je vnímána jako jedno z kritérií pro postup do užšího výběrového řízení.

Dalším krokem při výběru zaměstnanců je pohovor. Firma používá druh pohovoru před komisí, který je většinou složen z personalistky, vedoucího oddělení a přímého nadřízeného. Pokud se jedná o pohovor na pozici do vrcholového managementu, jsou přítomni i ředitelé útvarů. Ostatní druhy pohovorů, včetně netradičních typů nejsou při výběru používány. Při

výběru firma nepoužívá testování uchazečů (testy inteligence, osobnosti, schopností) ani dotazníky. Metodu assessment centre nevyužívá z důvodu vysoké ceny. O přijetí či nepřijetí uchazeče je tak rozhodnuto pouze na základě výsledků pohovoru.

Vynaložené interní náklady personalistky z hlediska časové náročnosti na výběr zaměstnanců byly firmou orientačně vymezeny na 700–1500 Kč na jednoho přijatého uchazeče. Výše nákladů se odvíjí od faktu, do které kategorie zaměstnanců je uchazeč přijímán, na jakou pozici a kolik účastníků se na inzerát hlásí.

Obrázek 11: Proces při výběru uchazečů



Zdroj: Vlastní zpracování

3.6.1 Technickohospodářské pozice

Největší časová náročnost byla identifikována u metody webového inzerátu a u příspěvků na sociální síti Facebook, kde personalistka věnuje pročitání, hodnocení a selekci životopisů cca 10 % svého času týdně. Nejúspěšnější se jeví personální agentura, protože zajišťuje selektování životopisů v rámci svých poskytovaných služeb. Personalistka pouze odsouhlasí vybrané kandidáty a nevěnuje se další selekci. Kanál na doporučení také není z časového hlediska náročný, kandidáti jsou předem poučeni o přijímacích podmínkách a kvalifikacích, minimalizuje se tak dopad na selekci.

Seznam potencionálních zaměstnanců na pozici se představí nadřízenému v organizačním útvaru společnosti a po odsouhlasení personalistka pozve tyto kandidáty k výběrovému pohovoru. Firma preferuje při pohovoru takzvaný strukturovaný pohovor, který obsahuje seznam otázek, na které je kandidát tázán. Pohovor obvykle trvá 60-90 minut a do jednoho až dvou týdnů je kandidát obeznámen s výsledkem o přijetí nebo odmítnutí. V období říjen 2019 až únor 2020 firma přijala jednoho až dva nové zaměstnance měsíčně.

3.6.2 Dělnické pozice

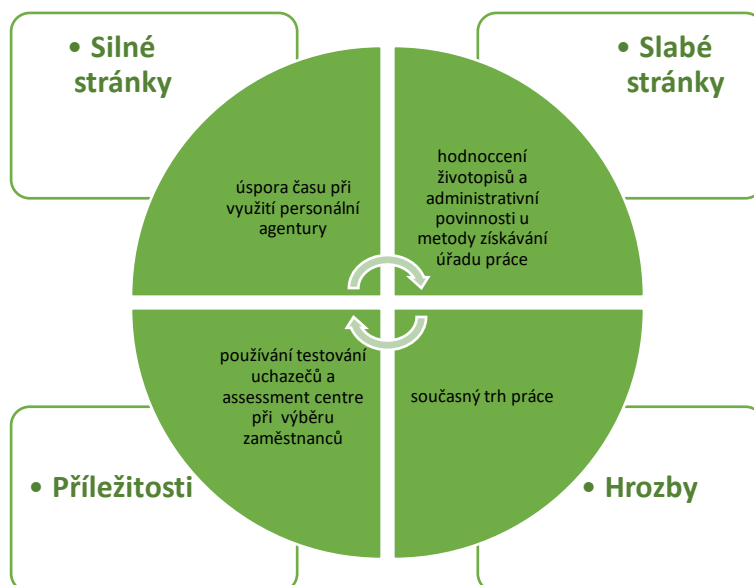
Při vybírání uchazečů na dělnické pozice se dle personalistky ve společnosti jeví jako nejnáročnější na hodnocení životopisů metoda získávání přes úřad práce. Nejvíce času personalistka stráví hodnocením životopisů a potvrzováním dokumentů pro úřad práce týkající se přítomnosti uchazečů na pohovoru. Na dělnické pozice se z větší části hlásí nekvalifikovaní pracovníci, kteří disponují malou nebo nulovou praxí v oboru. Zaučování uchazečů bez větší praxe je nákladné. Na jednu pozici se přes úřad práce nahlásí 20 až 30 uchazečů, procesem hodnocení životopisu a následné pozvání na pohovor obdrží jedna třetina.

Ostatní kanály získávání zaměstnanců, webové inzeráty, příspěvky na sociální síti Facebook a metoda na doporučení jsou z hlediska časové náročnosti mnohem úspornější než kanál úřadu práce. Tyto metody jsou výhodnější i z hlediska administrativní zátěže, protože není nutné vyplňovat dokumenty pro potřeby úřadu práce.

Personalistka stráví 15 % svého týdenního času zkoumáním životopisů a rozesíláním pozvánek na pohovor. Pohovor i následné obeznámení uchazeče s výsledkem má stejný proces jako u kategorie technickohospodářských pozic. Seznam otázek, které jsou tázány během osobního pohovoru, je přílohou č. 4 této práce.

3.7 SWOT analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců

Obrázek 12: SWOT analýza procesu



Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě zanalyzovaných dat týkajících se procesu získávání a výběru zaměstnanců, je vyhodnocena jako silná stránka úspora času personálního oddělení při využívání kanálu

personální agentury pro technickohospodářské pozice. Tato výhoda se projevuje v časové úspoře při hodnocení životopisů. Za slabou stránkou se považuje metoda úřadu práce z důvodu administrativní a časové zátěže personálního oddělení.

Při pre-selekci nebo samotném výběru zaměstnanců chybí metoda testování kandidátů. Je vhodné ke klíčovým pozicím zavést tuto metodu, která může lépe odhadnout potenciální vlastnosti a dovednosti u uchazeče. Existuje několik druhů testů, které je možné dle požadavků a kompetencí jednotlivých pozic testovat. Při potřebě otestovat uchazečovu dovednost například v oblasti cizích jazyků, lze zvolit test z angličtiny, němčiny aj., které zkoumají jazykovou úroveň kandidáta. Pokud je hledán ředitel nebo vedoucí pracovník, je možné otestovat jeho silné a slabé stránky, osobnostní rysy (asertivitu, autonomii, sebedůvěru, důslednost, spolehlivost, vytrvalost aj.). Lze testovat i odolnost vůči stresu, protože nejenom vedoucí pracovníci jsou pod časovým a výkonnostním tlakem. Testy mohou odhalit skryté charakteristiky osobnosti nebo znalosti, které z běžného osobního pohovoru většinou nelze získat. Metoda assessment centre, je považována za časově i finančně nákladnější než ostatní metody a není společností využívána.

Testování nebo jednotlivé testy nejsou časově ani finančně náročné. V současnosti existuje několik společností, které testování nabízí. Například firma TCC online (www.tcconline.cz) nabízí dotazníky a testy online v rámci psychodiagnostiky. Na obrázku níže je ceník za jeden test na jednu osobu.

Obrázek 13: Ceník psychodiagnostických testů

	Multifaktorový osobnostní profil	400 Kč		Verbální zdatnost BASIC	200 Kč
	Kariérový kompas	200 Kč		Abstraktní myšlení BASIC	200 Kč
	Multifaktorový pracovní profil	400 Kč		Test sluchové paměti	100 Kč
	Dotazník zvládání zátěže	300 Kč		Test pozornosti	200 Kč
	Dotazník komunikačního stylu – asertivity	300 Kč		PRESS test	200 Kč

Zdroj: TCC online (2018)

Firma Psychometry Online (www.psychometry-online.com) nabízí online testování pro operátory linek a manažery. Formou testování je 8 speciálních testů, které zjišťují pracovní

výkonnost. Cena je 490 Kč za osobu při koupi balíčků 10 testů za 4900 Kč. Testy osobnosti, které odhalí osobnostní charakteristiky a manažerské předpoklady nabízí firma Aprofes (www.aprofes.cz). Cena za jeden online test je 2 200 Kč.

3.8 Kalkulace nákladů na přijetí jednoho uchazeče

Výpočet vychází z teoretických poznatků pro vyčíslování nákladů spojených s obsazováním pracovních míst. Pro vlastní kalkulaci byly použity podklady od společnosti, ale bohužel nebyly k dispozici v dostatečné míře, takže se jedná o kalkulaci nákladů pouze orientační. Tyto náklady byly zpracovány do čtyř hlavních okruhů. Do orientační kalkulace vstupovaly tyto interní a externí náklady.

- náklady na externí kanál při získávání zaměstnanců (náklady na použité metody získávání zaměstnanců – platby za inzerce, poplatky personální agentuře atd.)
- náklady interní
 - čas věnovaný hodnocení životopisu (časová vytíženost personalistky)
 - čas věnovaný pohovorům (do kalkulace je započítán čas vedoucího pracovníka a personalistky)
 - čas věnovaný závěrečnému rozhodování a finální administrativě (do kalkulace je započítán čas vedoucího pracovníka a personalistky)

Kalkulace je rozdělena podle kategorií zaměstnanců na technickohospodářské a dělnické pozice. V následujících tabulkách jsou celkové kalkulace. Částky u jednotlivých externích a interních nákladů jsou průměrem na jednoho přijatého zaměstnance z celkového počtu zpracovaných životopisů přes konkrétní metodu získávání.

Tabulka 1: Kalkulace nákladů u technickohospodářských pozic

Technickohospodářské pozice	Inzerát + Facebook	Personální agentura	Tisk	Na doporučení
Procento přijatých přes kanál %	25%	55%	5%	15%
Náklady na získávání a výběr (1 přijatý uchazeč) - částky jsou uvedeny v CZK				
Náklady na externí kanál	1500	55000	2000	0
Náklady interní hodnocení životopisu	500	100	500	200
Náklady interní strukturovaný pohovor	2500	1500	2500	1500
Náklady na závěrečnou administrativu	800	200	1000	200

Celkové náklady na jednoho uchazeče

5300 56800 6000 1900

Zdroj: Vlastní zpracování

U technickohospodářských pozic jsou nejnákladnější služby personální agentury a s ostatními interními náklady firmy se jedná o nejdražší cestu k získání zaměstnance. Mezi nákladově úspornější způsoby patří inzerát na internetu a sociální síti Facebook a metoda doporučení uchazeče současným zaměstnancem.

Tabulka 2: Kalkulace nákladů u dělnických pozic

Dělnické pozice	Inzerát + Facebook	Personální agentura	Úřad práce	Tisk	Na doporučení
Procento přijatých přes kanál %	22%	3%	55%	5%	15%
Náklady na získávání a výběr (1 přijatý uchazeč) - částky jsou uvedeny v CZK					
Náklady na externí kanál	2200	28000	0	2000	0
Náklady interní hodnocení životopisu	1300	300	3000	1000	1100
Náklady interní strukturovaný pohovor	3000	1800	2000	2000	1000
Náklady na závěrečnou administrativu	1400	300	2500	1000	800

Celkové náklady na jednoho uchazeče

7900 30400 7500 6000 2900

Zdroj: Vlastní zpracování

Při hledání zaměstnanců na dělnické pozice je nejlevnější metoda na doporučení. S touto metodou má firma dobré zkušenosti z důvodu nízké fluktuace. Dalším hojně využívaným kanálem je úřad práce, který je v kalkulaci třetí nejlevnější. Inzerování hledaných pozic na internetu je v porovnání s prvotními náklady na externí kanál úřadu práce dražší.

Avšak při započtení administrativních úkonů, které jsou v souvislosti se spoluprací s úřadem práce nevyhnutelné, se tyto dva kanály v kalkulaci nákladově přiblížily. Personální agentura se využívá jen okrajově a je ve výsledku nejdražším řešením. Využívá se jen pokud firma neobsadila pozici přes běžně používané metody získávání pracovníků.

3.9 Fluktuace

Společnost identifikovala zvyšování fluktuace v posledních třech letech. Jako důvody uvedla současný stav na trhu práce a organizační změny v rámci společnosti během posledních 5 let od největšího ekonomického růstu. S organizačními změnami souvisí užší vymezení kompetencí v rámci pracovních pozic.

K výpočtu fluktuace byl použit vzorec k metodě míry odchodů dle Armstronga (2015), kde se vydělí počet zaměstnanců, kteří odešli z organizace během roku, průměrným počtem zaměstnanců, kteří v organizaci zůstali. Pro potřeby výpočtu fluktuace u firmy FABIO PRODUKT, s.r.o. je to kalendářní rok. Do výpočtu jsou zahrnuty oba druhy fluktuace: dobrovolná a nedobrovolná.

Fluktuace je rozdělena do dvou kategorií – technickohospodářská a dělnická. Data jsou zkoumána za období 2015-2019, které firma identifikovala jako období ekonomického růstu a zároveň zvyšující se míry fluktuace.

Celková fluktuace u technickohospodářských pozic je zobrazena v tabulce č. 3, kde je vypočtena roční fluktuace. Na základě dat o průměrném počtu zaměstnanců a počtu odchodů zaměstnanců z jednotlivé kategorie zaměstnanců se interpretuje fluktuace na těchto pozicích jako fluktuace přirozená.

Nízká fluktuace znamená, že zaměstnanci v této kategorii jsou stabilní a zpravidla nejsou v rámci těchto pozic velké výkyvy zaměstnanců. Důvodem je možný kariéerní růst a odpovídající finanční ohodnocení.

Tabulka 3: Fluktuace na technickohospodářských pozicích

Fluktuace zaměstnanců na pozici technickohospodářské					
Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Průměrný počet zaměstnanců celá firma	128	137	139	148	150
Průměrný počet zaměstnanců THP	58	59	56	61	63
Počet odchodů zaměstnanců THP	2	3	5	4	7
Fluktuace THP v %	3,5	5,1	9,0	6,6	11,1

Zdroj: Vlastní zpracování

Míra fluktuace na dělnických pozicích se zásadně liší od míry na technickohospodářských pozicích. Vysoká fluktuace se objevuje u dělnických pozic v tabulce č. 4, kde lze pozorovat fluktuaci nad 20 %. Nejvyšší míra fluktuace se objevila v roce 2017 a 2019.

Nejkritičtější důvodem odchodu u těchto pozic jsou pracovní podmínky a malé finanční ohodnocení. Odchody zaměstnanců jsou klíčové zejména pro výrobní pozice, kde jako následek fluktuace stagnuje výroba a z tohoto důvodu je nutné zajistit snižování míry fluktuace.

Tabulka 4: Fluktuace na dělnických pozicích

Fluktuace zaměstnanců na pozici dělnické					
Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Průměrný počet zaměstnanců celá firma	128	137	139	148	150
Průměrný počet zaměstnanců D	70	78	83	87	87
Počet odchozích zaměstnanců D	18	19	36	29	35
Fluktuace D v %	25,6	24,3	43,2	33,2	40,2

Zdroj: Vlastní zpracování

Současná nízká míra nezaměstnanosti může být jedním z klíčových faktorů, která ovlivňuje fluktuaci na dělnických pozicích. Zaměstnanci se mohou zajímat o jiné zaměstnání, protože existuje velká pravděpodobnost, že najdou jiné zaměstnání např. s lepším finančním ohodnocením.

3.9.1 Frekvence fluktuace

Nejkritičtější je fluktuace během zkušební doby a do jednoho roku, protože náklady na získání a výběr nového zaměstnanec jsou pro firmu velmi drahou záležitostí. Náklady, které firma vložila do získání a výběru zaměstnanců se zpravidla vrací až po několika měsících pracovního poměru, samozřejmě záleží na druhu pracovní pozice. Firma nesleduje přesná data o fluktuaci u jednotlivých externích kanálů, přes které získává zaměstnance. Společnost uvedla, že nejčastěji detekuje odchod u technickohospodářské kategorie zaměstnanců u metody webového inzerátu a sociální sítě Facebook. U dělnické kategorie je největší fluktuace přes metodu úřadu práce. Ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance během prvního roku trvání pracovního poměru sledovala firma v roce 2019 následovně: výpověď podali čtyři z deseti zaměstnanců z dělnické kategorie a jeden z deseti zaměstnanců u technickohospodářské kategorie.

4 Shrnutí analýzy

4.1 Vyhodnocení výzkumných otázek

Cílem této práce bylo analyzovat některé činnosti řízení lidských zdrojů, konkrétně proces získávání a výběr zaměstnanců. Byly stanoveny tři výzkumné otázky.

1. Jak kategorizovat náklady spojené se získáváním a výběrem zaměstnanců?
2. Jaká je míra fluktuace v kategoriích zaměstnanců?
3. Ovlivňuje způsob získávání a výběru zaměstnanců fluktuaci ve firmě?

Na základě porovnání poznatků z odborné literatury a analýzy výběrového procesu ve společnosti FABIO PRODUKT, s.r.o. byly vyhodnoceny stanovené výzkumné otázky.

1. Jak kategorizovat náklady spojené se získáváním a výběrem zaměstnanců?

Vzhledem k faktu, že zaměstnanci jsou převážně najímáni z externích zdrojů, vznikají zde vyšší náklady než u přijímání zaměstnanců z interních zdrojů. Náklady se kategorizují na externí a interní, přímé a nepřímé. Do přímých externích nákladů v procesu získávání pracovníků se započítávají náklady na druh metody: internetová inzerce, tisk, personální agentura, úřad práce apod. Dále do přímých interních nákladů u procesu výběru zaměstnance patří náklady na hodnocení životopisu, čas strávený u pohovoru a závěrečné administrativy. Výše nákladů se liší podle kategorií zaměstnanců. U dělnických pozic jsou náklady vyšší, protože se na jednotlivé pozice hlásí více kandidátů a průměrné náklady na jednoho přijatého uchazeče jsou z tohoto důvodu vyšší. Výše nepřímých nákladů (např. pronájem kanceláře, telefonní služby, energie), nebyly od společnosti poskytnuty, a proto je orientační kalkulace založena pouze na nákladech, které přímo ovlivňují proces získávání a výběr zaměstnanců.

2. Jaká je míra fluktuace v kategoriích zaměstnanců?

Přirozená míra fluktuace se objevuje u technickohospodářských pozic. Během zkoumaných období míra fluktuace u této kategorie nepřesáhla 12 %, což je na základě teoretických poznatků považováno za uspokojivé. Odlišná situace nastává u dělnických pozic, kde se míra fluktuace pohybuje mezi 24,3–43,2 %. Tento výsledek vypovídá o kritické fluktuaci zaměstnanců. Odchody v takové míře mají negativní vliv na prostředí a výkonnost společnosti.

3. Ovlivňuje způsob získávání a výběru zaměstnanců fluktuaci ve firmě?

Na základě teoretických poznatků z řízení lidských zdrojů bylo zjištěno, že proces získávání a výběru zaměstnanců ovlivňuje fluktuaci zaměstnanců. Některé metody získávání

naznačují větší stabilitu zaměstnanců. Ze šetření vyplývá, že získávání zaměstnanců přes personální agenturu a metodou na doporučení je nejvíce efektivní, protože míra fluktuace je nízká. U technickohospodářských pozic je přijato nejvíce zaměstnanců přes personální agenturu a fluktuace je u této kategorie zaměstnanců také nízká. U dělnických pozic je nejvíce zaměstnanců přijato přes úřad práce, a to může mít vliv na míru fluktuace, protože ta je u této kategorie velmi vysoká až kritická.

Výběr zaměstnanců velmi ovlivňuje fluktuaci ve společnosti, protože špatně vybraný uchazeč inklinuje k odchodům. Lze se domnívat, že výběr založený pouze na hodnocení životopisu a skutečném pohovoru nelze považovat za efektivní výběr zaměstnanců.

4.2 Navrhovaná opatření

Provedená analýza v oblasti získávání pracovníků u technickohospodářských pozic ukázala, že využívání outsourcingových služeb personální agentury se jeví jako vyhovující a lze uvést, že je to jedna z nejefektivnějších metod. Nevýhodou jsou počáteční finanční náklady u této metody. Ze všech analyzovaných metod je nejdražší, avšak v dlouhodobém měřítku zaměstnanci nemají tendenci k odchodům z organizace. Z tohoto důvodu jí lze považovat z hlediska nákladů za srovnatelnou s jinými metodami. Po zhodnocení všech metod a provedení orientačních kalkulací, vychází jako nejlevnější metoda na doporučení. Všechny přímé náklady na tuto metodu jsou v součtu nejnižší. Stejný výsledek byl prokázán i u dělnických pozic, kde metoda na doporučení je ze všech analyzovaných metod nejlevnější. Vzhledem k teoretickému poznatku o nízké fluktuaci zaměstnanců získaných přes tento kanál se tato metoda může považovat i za efektivní. Nevýhodou ve zkoumané firmě je poměrně nízké zastoupení použití této metody. U obou zkoumaných zaměstnaneckých kategorií se touto metodou přijímá pouze 15 % zaměstnanců z celkového počtu přijatých osob. Vzhledem k faktu, že společnost uvedla častější odchody zaměstnanců získaných přes úřad práce, lze tento druh metody považovat za problematický. Ačkoliv jsou zde nulové počáteční náklady na externí kanál, nejedná se o nejlevnější metodu. Personální oddělení je zatíženo množstvím zaslaných žádostí, mnohdy žádostmi s nespĺňujícími kvalifikačními požadavky na pracovní pozici. Administrativní zátěž se projevuje do celkových nákladů a tento kanál se tak stává neefektivním.

Krokem k vyřešení tohoto problému může být intenzivnější propagace kanálu na doporučení a nabízení větších odměn pro zaměstnance, kteří doporučili nového uchazeče. Tato odměna pro stávající zaměstnance vytváří i motivační efekt. Dalším řešením pro efektivnější získávání zaměstnanců u kanálu úřadu práce je nastavení nových pravidel. Je žádoucí zpřísnit

kritéria a podmínky přijetí pro potencionální uchazeče a zmírnit tak dopad na administrativní zátěž u personálního oddělení.

Analýzou procesu výběru zaměstnanců ve zkoumané organizaci byla zjištěna jako objektivní příčina pro vysoký odchod zaměstnanců, zejména na dělnických pozicích, chybějící systematičnost tohoto procesu výběru. Obecně je vnímáno, že životopis může obsahovat matoucí a falešné informace, uchazeči inklinují k zveličování zkušeností a přeceňování dovedností. Proto pouze zkoumání životopisu není efektivním způsobem výběru zaměstnanců. Zvolení vhodných metod je pro výběr uchazeče klíčové. Firma nevyužívá k výběru zaměstnanců testování. Teoretické poznatky ukazují, že testování uchazečů zvyšuje jejich stabilitu a snižuje fluktuaci. Správně vybraný uchazeč na pracovní pozici je pro společnost levnější. Tuto skutečnost lze vyřešit jednoduše, existuje mnoho konzultačních firem, které nabízejí možnost testování. Testy nejsou finančně nákladné a je vhodné je při pre-selekcí nebo výběru zaměstnanců používat. Oblastí, které lze testovat je velké množství, zejména testování osobnosti, výkonnosti nebo vhodnosti uchazeče na pracovní pozici.

Další problémovou oblastí zkoumané společnosti je typ pohovorů používaných během výběru zaměstnanců. Ačkoliv má firma připravené otázky, které pokládá uchazečům, nejedná se o strukturovaný pohovor, který objektivně ohodnotí výkon uchazeče. Firma nevyužívá typické okruhy otázek: situační, znalostní a informativní, které by měly být použity u každého pohovoru. Jedná se o validní kritérium, které slouží k objektivnímu hodnocení uchazeče a také odhalí možné uchazečovy kompetence.

Dalším způsobem, jak zefektivnit výběr zaměstnanců a snížit náklady manažerů a personálního oddělení na pohovor, je využívání moderních aplikací, které umožňují provádět pohovory online. Tyto moderní nástroje mohou poskytnout zejména časovou úsporu při získávání a výběru zaměstnanců. Personalistka nebo manažer se nemusí podřizovat naplánovaným pohovorům a čas ke shlédnutí videa lze určit dle aktuálního časového vytížení a potřeb. Aplikace nabízejí různé funkce, např. ukládání videí nebo hodnocení uchazečů.

Fluktuaci zvyšuje i současný trh práce s nízkou mírou nezaměstnanosti. Analýza dat k fluktuaci byla provedena do konce roku 2019, kde míra nezaměstnanosti byla velmi nízká. Vzhledem k současné situaci s vyhlášením nouzového stavu v České republice s výskytem koronaviru SARS-CoV-2 lze očekávat změny na trhu práce. Je možné, že se zvýší míra nezaměstnanosti a dojde k oborové nezaměstnanosti. Tuto situaci společnost nemohla předpokládat, jedná se o vliv vnějšího okolí. Fluktuace na dělnických pozicích by se tak mohla stabilizovat.

5 Závěr

Jednou z činností řízení lidských zdrojů je získávání a výběr zaměstnanců. Právě tato činnost je klíčová k nalezení stabilních zaměstnanců, kteří jsou zásadním článkem každé organizace. Vzhledem k důležitosti této činnosti se bakalářská práce věnovala analýze procesu získávání a výběru zaměstnanců v konkrétní společnosti. Cílem bylo zjistit efektivnost této činnosti a dopad na míru fluktuace. Tato analýza byla provedena v společnosti FABIO PRODUKT, s.r.o.

Teoretická část práce se zaměřuje na popis procesu získávání a výběru zaměstnanců a definuje pojem fluktuace. Teoretická východiska se opírají o odbornou literaturu a vědecké články. V oblasti získávání zaměstnanců se teorie zaměřuje na metody, kterými lze informovat uchazeče o nabízeném pracovním místě. Proces výběru zaměstnanců je zaměřen na metody výběru a typy pohovorů. Práce se zaměřuje na metody výběru, které jsou validní a objektivně určí požadovanou kvalifikaci a vhodnost uchazečů. Práce popisuje možnosti moderních metod, které se mohou při výběru zaměstnanců použít.

Aplikační část práce popisuje společnost z hlediska organizační struktury, zmiňuje některé ekonomické ukazatele a dále se věnuje procesům ve společnosti, které se pojí se získáváním a výběrem zaměstnanců. Tato část zahrnuje i výpočet fluktuace.

Výzkum v aplikační části práce byl proveden formou strukturovaných rozhovorů. Cílem bylo zodpovědět tři výzkumné otázky. Porovnáním teorie a provedené analýzy se podařilo otázky zodpovědět a zjistit, s jakou efektivností firma vybírá budoucí zaměstnance. V rámci této analýzy se potvrdilo, že některé metody výběru jsou efektivnější a ty následně mohou snížit fluktuaci zaměstnanců.

Poslední část práce tvoří návrhová opatření. Tato opatření mohou zefektivnit kroky v procesu získávání a výběru zaměstnanců. Nová opatření u získávání zaměstnanců se týkají kanálu úřadu práce, kde úprava kritérií a podmínek pro přijetí může vést k efektivnějšímu procesu. Dále je doporučeno navýšit počet přijatých zaměstnanců přes kanál na doporučení. U procesu výběru zaměstnanců je doporučeno zavést testování uchazečů. K efektivnějšímu výběru je také doporučeno používat metody, které jsou validní a objektivní. Mezi tyto metody patří strukturovaný rozhovor. V průběhu strukturovaného rozhovoru je vhodné používat situační, znalostní a behaviorální otázky, které lépe odhalí uchazečovu kompetentnost. Tato opatření by měla vést k efektivnějšímu procesu získávání a výběru zaměstnanců. Důsledky těchto opatření povedou ke stabilizaci fluktuace.

6 Zdroje

6.1 Seznam použité literatury

- 1) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada publishing, 2015. ISBN: 978-80-247-5258-7.
- 2) BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
- 3) DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6.
- 4) DVOŘÁKOVÁ, Z., et al. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- 5) GOMÉZ-MEJÍA, L.R., et al. *Managing Human Resources*. 7th ed. New Jersey: Prentice Hall, Pearson, 2013. ISBN 978-0-13-272983-6.
- 6) KLEIBL, J., et al. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-389-2.
- 7) KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- 8) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 9) NOVÝ, I., et. al. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN: 80-247-1705-0.
- 10) ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- 11) ŠTIKAR, J., et al. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

6.2 Seznam použitých internetových zdrojů

- 1) *Aprofes – personální rozvoj* [online]. Praha: Aprofes, s.r.o.: ©2020 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: www.aprofes.cz
- 2) BERKEY, M. *Interviewing Guidebook Yale* [online]. Yale Office Of Career Strategy, 2015 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: <https://ocs.yale.edu/alumni/interviewing-guide-book>

- 3) KMOŠEK, P. Behaviorální pohovor. In: *Kmosek.com* [online]. ©2018 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/slovník/pojem/behavioral-interview-bi-behavioralni-pohovor/>
- 4) KMOŠEK, P. Zaměstnanci doporučují zaměstnance? Opravdu? In: *Kmosek.com* [online]. ©2018 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/zamestnanci-doporucuji-zamestnance/>
- 5) LEE, T.W., et al. Managing employee retention and turnover with 21st century ideas. *Organizational Dynamics* [online]. April-June 2018 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0090261617301833>
- 6) MACAN, T. The employment interview: A review of current studies and directions for future research. *Human Resource Management Review* [online]. September 2009 [cit.2020-02-29]. Dostupné z <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482209000382>
- 7) *Moderní nástroje pro HR* [online]. Praha: TCC online s.r.o.: ©2018 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: www.tcconline.cz
- 8) MORÁVEK, D. České firmy mají vysokou fluktuaci zaměstnanců. In: *Podnikatel.cz* [online]. ©2020 [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/ceske-firmy-maji-vysokou-fluktuaci-zamestnancu/>
- 9) NYIREDOVÁ, R. Jak a proč předcházet fluktuaci. In: *tcconline.cz* [online]. ©2018 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://www.tcconline.cz/rozalie-nyirendova-jak-a-proc-predchazet-fluktuaci/>
- 10) O'CONNOR, H., et al. Internet-based Interviewing. *The SAGE Handbook of Online Research Methods* [online]. January 1, 2011 [cit. 2020-02-29]. ISBN: 9780857020055. Dostupné z: <https://methods.sagepub.com/book/the-sage-handbook-of-online-research-methods/n15.xml>
- 11) *Psychometry online* [online]. Děčín: Adat pioneer, z.s.: ©2019 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: www.psychometry-online.com
- 12) SLOVÁČKOVÁ, Z., et al. Průvodce personální psychologií. *Multimediální elektronický výukový materiál: elportál Filozofické fakulty Masarykovy univerzity* [online]. ©2014 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/index.html. ISSN 1802-128X.

- 13) *The Myers & Briggs Foundation* [online]. Gainesville: ©2020 [cit. 2020-02-29].
Dostupné z: <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/different-from-other-questionnaires.htm>
- 14) *The Myers-Briggs Company* [online]. California: ©2020 [cit. 2020-02-29].
Dostupné z: <https://www.mbtionline.com/en-US>
- 15) Veřejný rejstřík a Sběrka listin. Účetní závěrka (2014-2018). Justice.cz [online].
Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky. ©2012-2018 [cit. 2020-02-11].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=113320>
- 16) WHETZEL, D.L., McDANIEL, M.A. Situational judgment tests: An overview of current research. *Human Resource Management Review* [online]. September 2009 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482209000394>
- 17) *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. Praha: Český statistický úřad: ©2020 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z:
https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

Příloha 1: Seznam pracovních míst

Pracovní místa
THP: technickohospodářské pozice
Koordinátor kvality
Účetní
Ředitel
Manažer logistiky
Manažer výroby
Asistentka administrativa
Technolog výroby
Technik a specialista výroby
Vedoucí směny
Referentky zemědělské komodity
Vedoucí distribučního skladu
Referentky pro velkoobchod
Vedoucí skladu
Obchodní asistentka
Vedoucí provozu
Ambulantní prodejce
Vedoucí výroby
Senior business manažer
Obchodní manažer
Obchodní zástupce
Referent pro marketing
Manažer maloobchodních prodejen
Vedoucí prodejen
D: dělnické pozice
Řidiči
Obsluha plnicí linky
Pracovník technologie výroby oleje
Pracovník skladu
Obsluha lisu
Pracovník ve výrobě
Pracovník v oblasti maloobchodního prodeje

Zdroj: FABIO PRODUKT, s.r.o.

Příloha 2: Webové inzeráty

Obchodní asistent / asistentka pro velkoobchod, vyřizování objednávek, distribuce		22.2. 02:03
Firma	FABIO PRODUKT spol. s r.o.	
Pracoviště	FABIO PRODUKT spol. s r.o. - provozovna, Staré Místo 41, 506 01 Jičín 1 obec: Staré Místo, okres: Jičín	
Poznámka	Náplň práce: přijímání a realizace objednávek , objednávání zboží a udržování stavu skladových zásob , vystavování a kontrola příslušných dokladů , prodej a nabídky výrobků ...	
Plat	20000 - 22000	
Profese	Všeobecní administrativní pracovníci	
Detail nabídky práce >>		

Inzerce na stránkách www.prace.kurzy.cz

Obchodní asistent / asistentka pro zemědělské komodity	
Obsluha vážného systému, agenda spojená s příjmem a výdejem surovin, fyzická kontrola. Nabízíme: stravenky, 5 týdnů dovolené Pozice vhodná i pro absolventy.	
FABIO PRODUKT spol. s r.o.	📍 Staré Místo HPP 📅 14. 2. 2020 💰 20 000 Kč


Inzerce na stránkách www.pracomat.cz

OBCHODNÍ ASISTENT / ASISTENTKA PRO VELKOOBCHOD, VYŘIZOVÁNÍ OBJEDNÁVEK, DISTRIBUCE 20 000–22 000 Kč/měsíc

FABIO PRODUKT spol. s r.o. 📍 Staré Místo 🕒 Plný úvazek .

Náplň práce: přijímání a realizace objednávek , objednávání zboží a udržování stavu skladových zásob , vystavování a kontrola příslušných dokladů , prodej a nabídky výrobků a zboží...

Inzerce na stránkách www.easy-prace.cz



Fabio Produkt

18. února v 20:41 · 🌐

⋮

Obchodní asistent / asistentka pro zemědělské komo


Nová nabídka práce 14.2.2 1:50

Pracoviště Staré Místo

Mzda od 20000 Kč

Firma FABIO PRODUKT spol. s r.o.

prace.kurzy.cz




PRACE.KURZY.CZ

Obchodní asistent / asistentka pro zemědělské komodity - nabídka p... Kurzy.cz

[Další informace](#)

Inzerce na Facebook stránce společnosti FABIO PRODUKT, s.r.o. @fabioprodukt

Příloha 3: Plakát o poskytnutí příspěvku za doporučení uchazeče



UPOZORNĚNÍ!!!

Nově zaveden **příspěvek pro stávající zaměstnance za získání nového zaměstnance**
ve výši **10 000,- Kč** na pozici:

- řidič nákladního vozidla Holín
- pracovník skladu Staré Místo
- pracovník obsluhy plnicí linky Holín
- pracovní obsluhy technologické linky Holín

Příspěvek bude vyplácen postupně:

- 50% při trvání pracovního poměru nově získaného zaměstnance po jeho zkušební době
- 50% při trvání pracovního poměru nově získaného zaměstnance po odpracovaných 12 měsících
- Podmínkou vyplacení náborového příspěvku je trvání pracovního poměru odměňovaného zaměstnance v období výplaty příspěvku.
- Netýká se osob, které se sami přihlásí na inzerát

Bližší informace k odměně: Dana Marečková
Pracovní pozice Holín : Jindra Imlauf
Pracovní pozice Staré Místo: Květa Čeřovská
Pracovní pozice řidič : Hana Dubská

Zdroj: FABIO PRODUKT, s.r.o.

Příloha 4: Seznam otázek tázaných u pohovorů

Otázky k osobnímu pohovoru – rafinerie Holín

Jméno:

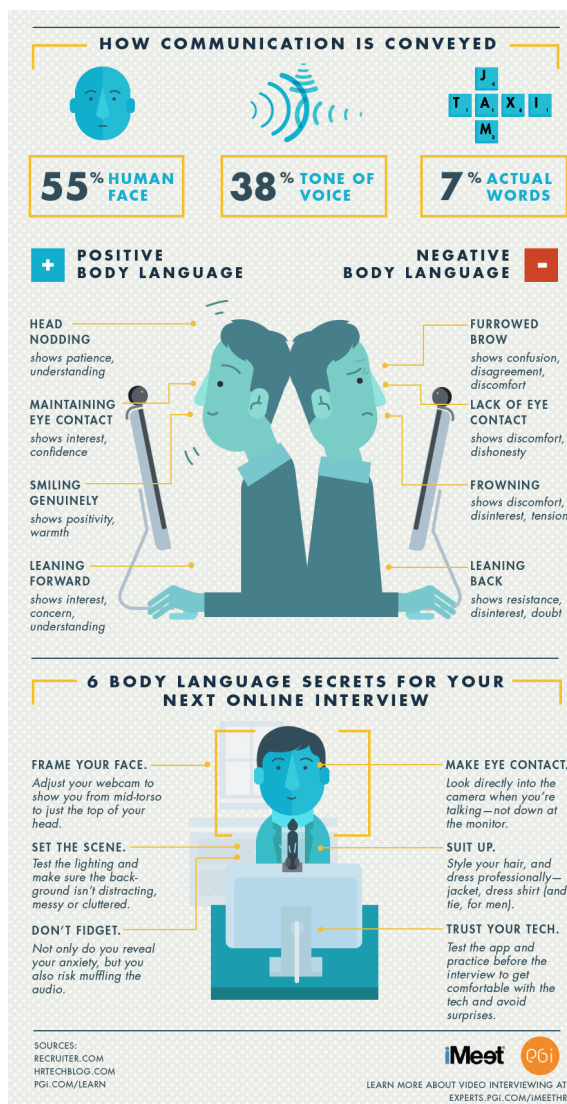
Datum:

Čas:

Podklady: CV

1. Řekněte mi něco o sobě.
2. Jakou školu jste studoval a proč jste si ji vybral?
3. Popište průběh pracovního života.
4. Čím Vás zaujal náš inzerát?
5. Z jakého důvodu jste se na něj rozhodl reagovat?
6. Kde jste zaregistroval informaci o volné pozici?
7. Proč se ucházíte o místo, které je jiné než předešlé?
8. Co víte o naší firmě, popř. co jste si o ní zjistil? (web)
9. Jak hodnotíte svoji znalost práce na PC (1-5, hodnocení jako ve škole)?
10. Umíte tvořit tabulky v Excelu + vzorce, sčítat, násobit, dělit?
11. Co Vás motivuje k práci? (výsledky práce, finanční ohodnocení)
12. Co očekáváte od nového zaměstnání? Co Vás v práci nejvíce uspokojuje?
13. Co je Vaše současná (bývalá) náplň práce?
14. Co Vás na ní baví (bavilo)?
15. Jaký byl Váš hlavní přínos podniku, kde jste dřív pracoval?
16. Jaká byla atmosféra na Vašem pracovišti?
17. Co Vám v práci nejvíce vadilo?
18. Jaký byl ten nejzávažnější důvod k odchodu ze zaměstnání?
19. Co očekáváte od svého nadřízeného/svých nadřízených?
20. S jakým druhem lidí byste nerad pracoval?
21. Kterých vlastností si na lidech nejvíce vážíte?
22. Bylo někdy nutné pracovat ve stresu? Jak jste to zvládal? Co je podle Vás nejdůležitější pro zdárné zvládnutí silného pracovního tlaku?
23. Co byste v nové práci nechtěl dělat?
24. Jak si představujete místo, které Vám nabízíme?
25. Jak dlouho předpokládáte, že zůstanete v naší firmě?
26. Kontaktoval jste jiné podniky? Kolik pohovorů jste již absolvoval? Máte i jiné nabídky?

Příloha 5: Průzkum společnosti www.pgi.com o budoucnosti video pohovorů.



Zdroj: Jaká je budoucnost online video pohovorů/interview (Kmošek, 2018).

Zadání práce

UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ
Fakulta informatiky a managementu
Akademický rok: 2019/2020

Studijní program: Ekonomika a management
Forma studia: Kombinovaná
Obor/kombinace: Finanční management – anglický
jazyk (fm-k-a)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

Jméno a příjmení: **Alena Vávrová**
Osobní číslo: **I1800388**
Adresa: **Štefánikova 308, Hradec Králové – Moravské Předměstí, 50011 Hradec Králové 11, Česká republika**
Téma práce: **Efektivnost výběru zaměstnanců v konkrétní organizaci**
Téma práce anglicky: **Efficiency of Employee Selection in an Organization**
Vedoucí práce: **prof. Ing. Hana Mohelská, Ph.D.**
Katedra managementu

Zásady pro vypracování:

Dle Výnosu děkana 1/2000 ve znění pozdějších úprav.

1. Úvod
2. Literární rešerše
3. Cíl práce a volba metodiky
4. Analýza současného stavu
5. Návrh kritérií měření efektivnosti
6. Shrnutí výsledků
7. Závěry a doporučení
8. Použitá literatura

Seznam doporučené literatury:

Databáze EBSCO, WoS, Scopus

Podpis studenta:

Datum:

Podpis vedoucího práce:

Datum: