

**Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta**

Katedra sociologie a andragogiky

**ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PROFESIONÁLNÍCH ŘIDIČŮ
VE FIRMĚ NORDSÜD CZECH s.r.o.**

**RECRUITMENT AND SELECTION OF PROFESSIONAL DRIVER
IN COMPANY NORDSÜD CZECH s.r.o.**

Závěrečná bakalářská práce

Kateřina Krausová

Vedoucí práce: Mgr. Jitka Hanáčková

Olomouc 2011

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne: 13. 3. 2011

OBSAH

1. Úvod.....	4
2. Vymezení základních pojmů a terminologie	5
2.1. Řízení lidských zdrojů.....	5
2.2. Získávání a výběr zaměstnanců jako část procesu řízení lidských zdrojů v organizaci.....	7
2.3. Definování požadavků.....	8
2.4. Přilákání uchazečů.....	10
2.5. Výběr pracovníků	16
2.5.1. Předvýběr.....	17
2.5.2. Druhé kolo výběrového řízení – metody skupinové administrace.....	20
2.5.3. Třetí kolo výběrového řízení – metody individuální administrace.....	23
2.5.4. Rozhodnutí.....	26
3. Popis výběru profesionálních řidičů ve společnosti NordSüd Czech s.r.o. a identifikace nedostatků	28
3.1. Charakteristika firmy.....	28
3.2. Popis současného stavu	30
3.2.1. Jak firma definuje požadavky	30
3.2.2. Jak firma láká uchazeče.....	33
3.2.3. Jak probíhá výběrové řízení.....	37
3.3. Identifikace nedostatků.....	40
3.3.1. Definování požadavků	41
3.3.2. Přilákání uchazečů	41
3.3.3. Vybírání uchazečů	42
4. Návrh řešení identifikovaných nedostatků.....	46
4.1. Definování požadavků.....	46
4.2. Přilákání uchazečů.....	46
4.3. Výběr uchazečů	47
4.3.1. Předvýběr.....	47
4.3.2. Druhé kolo výběrového řízení.....	50
4.3.3. Třetí kolo výběrového řízení	52
Závěr	54
Seznam literatury a zdrojů	56
Přílohy.....	58

1. Úvod

Při rozhodování se o tématu své diplomové bakalářské diplomové práce jsem přemýšlela, o čem bych mohla psát tak, abych se při psaní necítila jako host v restauraci, který si objednal neznámé jídlo a pak po naservírování zjistil, že nejen že neví, jak by je měl správně jíst, ale že mu jídlo nakonec ani nechutná, a že je ho na něj příliš. Snažila jsem se vybrat takové téma, které z praxe důvěrně znám. Chtěla jsem, aby mi psaní diplomové práce pomohlo podívat se na problém jinak, z jiného úhlu pohledu, než jsem doposud byla zvyklá. Chtěla jsem se zamyslet nad tím, jak se aplikovaná praxe liší od teorie, pokusit se tuto teorii na praxi aplikovat a popřemýšlet více nad souvislostmi celého procesu.

Celou práci budu strukturovat do tří základních částí. V první části se zaměřím na terminologická východiska celého procesu, popíšu jeho jednotlivé fáze. Proces získávání a výběru zaměstnanců je obsáhlý, takže jsem pro účely mé diplomové práce považovala za nutné zpracovat zejména ta východiska, která se následně budou dotýkat částí procesu, které se v praxi firmy nejvíce používají. V souvislosti s těmito částmi procesu pak budou totiž navržena opatření a doporučení. Vzhledem k tomu, že cílem práce je identifikace problémových částí procesu získávání a výběru profesionálních řidičů ve firmě NordSüd Czech s.r.o. a následný návrh úpravy těchto identifikovaných nedostatků, je nutné mít kromě terminologického ukotvení problému i důkladně zmapovanou a popsanou situaci ve vybrané firmě. Touto částí se bude zabývat druhá část mé diplomové práce. Na základě zpracování prvních dvou částí je posléze možné identifikovat nedostatky a navrhnout jejich řešení.

2. Vymezení základních pojmů a terminologie

V první části budu zpracovávat vymezení a ukotvení základních pojmů a terminologie, protože na základě tohoto terminologického ukotvení pak budu strukturovat další část práce, která se zabývá procesem získávání a výběru ve firmě NordSüd Czech s.r.o.

2.1. Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají, tedy lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.¹ Obecným cílem řízení lidských zdrojů pak je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí plnit úspěšně své cíle.² Proces řízení lidských zdrojů ve firmě se realizuje prostřednictvím jednotlivých personálních činností, které představují výkonnou část personální práce.³ Jednotlivé personální činnosti je možné dělit a vymezit následujícím způsobem:⁴

- Organizace

Do této oblasti spadá především proces vytváření pracovních míst, jejich začleňování do organizační struktury, rozhodování o jejich obsahu, úkolech a odpovědnosti. Patří sem rovněž podpora a spolupráce při plánování a uskutečňování programů na zvyšování efektivnosti organizace a její adaptace na změny související s lidským kapitálem.

- Zabezpečení lidských zdrojů

Zabezpečování lidských zdrojů začíná personálním plánováním, tedy plánováním potřeby pracovníků a jejich následného rozvoje. Poté následuje získávání

¹ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2009, s. 27.

² Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2009, s. 30.

³ Srov.: Mohelská, H.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Hradec Králové 2009, s. 12.

⁴ Srov.: Šafránková, J.: Personální řízení (řízení lidských zdrojů – ŘLZ, rozvoj lidských zdrojů – RLZ). 1. vyd. Praha 2007, s. 12-14.

a výběr, fáze spojené s průzkumem trhu práce, kde je důležité, najít pracovní síly vhodné pro podnik. Získávání a výběr se zaměřují tedy na zdroje možných uchazečů o práci. Tyto zdroje je nutné následně oslovit a poté z těch, co se přihlásí, vhodné pracovníky vybrat. Z dílčích personálních činností sem lze zařadit např. přípravu a zveřejňování informací o volných pracovních místech, přípravu formulářů a volbu dokumentů, organizaci testů a pohovorů při výběrovém řízení atd.

- Řízení výkonu

Řízení výkonu je v podstatě zlepšování výsledků organizace prostřednictvím zaměstnanců. Zlepšování lze realizovat hodnocením a odměňováním, rozmísťováním pracovníků a rovněž ukončováním pracovních poměrů. S tím opět souvisí vytváření potřebných formulářů, časových plánů, metodiky i návrhů opatření.

- Rozvoj zaměstnanců

Do této části patří proces vzdělávání zaměstnanců, který začíná identifikací potřeb, pokračuje plánováním vzdělávání přes realizaci plánů a končí hodnocením a návrhy na zlepšení. Kromě procesu vzdělávání zaměstnanců sem lze zařadit ještě rozvoj manažerů a pracovníků na klíčových pozicích a řízení kariéry, které se zaměřuje především na stabilizaci velmi schopných a talentovaných lidí.

- Odměňování zaměstnanců

Oblast odměňování zaměstnanců zahrnuje hodnocení pracovního výkonu, odměňování podle mzdových a platových systémů a podle výkonu, a v neposlední řadě i zaměstnanecké výhody. Do této oblasti spadá samozřejmě i tvorba systémů odměňování a hodnocení.

- Zaměstnanecké vztahy

Patří sem spolupráce při řízení a udržování dobrých vztahů mezi jednotlivými složkami firmy, zapojování zaměstnanců do rozhodování a informování zaměstnanců. S tím souvisí i komunikace, kdy personální oddělení zpracovává a předává příslušné informace na zaměstnance.

- Péče o pracovníky

Část zahrnuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci, s tím související dokumentaci a kontrolu. Dále je možné sem zařadit i služby pro zaměstnance jako je stravování, sociálně hygienické podmínky práce, volnočasové a kulturní aktivity a pomoc při řešení osobních problémů zaměstnanců.

- Správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí

Do poslední oblasti bude patřit udržování databáze v personálních informačních systémech a zabezpečení zákonných podmínek a sociálních povinností organizace, např. pracovní podmínky, disciplína, řešení stížností atd.

2.2. Získávání a výběr zaměstnanců jako část procesu řízení lidských zdrojů v organizaci

Jak jsem uvedla při rozdělení celého procesu řízení lidských zdrojů v předcházející podkapitole, je získávání a výběr zaměstnanců součástí procesu zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci. Správně realizovaný proces získávání a výběru je následně základem pro další části procesu řízení lidských zdrojů, které přinášejí firmě maximální užitek pouze v případě, že je lidský kapitál, který firma má k dispozici, kvalitní. Získávání a výběr zaměstnanců je velmi důležité vzhledem k tomu, že špatný výběr pracovníků může firmě způsobit nemalé potíže a taktéž finanční ztrátu (od mzdových prostředků na zaplacení lidí, jež se na výběru podíleli, až po případné finanční postihy, pokud kontrolní orgány zjistí nezpůsobilost zaměstnanců pro výkon práce – tedy nedodržení zákonných požadavků).

„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků je získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“⁵ Konkrétním cílem získání pracovníků je zajistit, aby volná místa přilákala dostatečné množství uchazečů, a to přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Konkrétním cílem výběru je rozpoznat, který z uchazečů o práci bude ve firmě nejlépe vyhovovat požadavkům příslušného

⁵ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2009, s. 343.

pracovního místa.⁶ Armstrong dělí celý proces získávání a výběru pracovníků na tři fáze, kterými jsou:⁷

1. *Definování požadavků*
2. *Přilákání uchazečů*
3. *Vybírání uchazečů*

Ve své diplomové práci budu vycházet z tohoto členění procesu a dále se tedy budu zabývat procesem v návaznosti na tyto tři části. Celý proces získávání a výběru pracovníků by měl být dobře zdokumentován ve formě směrnic a pokynů⁸ a měl by obsahovat všechny tři části. Musí být jasně stanoveny základní a vedlejší požadavky, určeny metody a způsoby výběru, měla by být jasně stanovena kritéria, podle kterých se bude při výběru postupovat. Měl by být postaven tak, aby došlo k vyloučení nevhodných kandidátů s minimální časovou, administrativní a personální náročností. Čas by měl být věnován ve větší míře pouze kandidátům, kteří splní veškeré předpoklady a budou mít o práci vážný zájem.

V následujících podkapitolách se tedy budu postupně zabývat jednotlivými kroky procesu.

2.3. Definování požadavků

Definování požadavků vychází z plánování potřeby lidských zdrojů, které stanovuje potřebu lidských zdrojů, požadovanou organizací v zájmu dosažení jejich strategických cílů.⁹ Plánování potřeby lidských zdrojů se děje v určitých časových úsecích a z tohoto hlediska Hroník¹⁰ dělí plánování na plány krátkodobé (dva měsíce až jeden rok), střednědobé (jeden až dva roky) a dlouhodobé (dva až pět let). V rámci těchto časových období v návaznosti na strategické cíle podniku odpovídá plánování potřeby zaměstnanců na dvě základní otázky:¹¹

⁶ Srov.: Koubek, J.: Personální řízení 1 (Vybrané problémy). 1. vyd. Praha, s. 29.

⁷ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2009, s. 343.

⁸ Srov.: Hroník, F.: Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení. 1.vyd. Brno 2007, s. 101.

⁹ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2009, s. 305.

¹⁰ Srov.: Hroník, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vyd. Praha 1999, s. 17.

¹¹ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2009, s. 305.

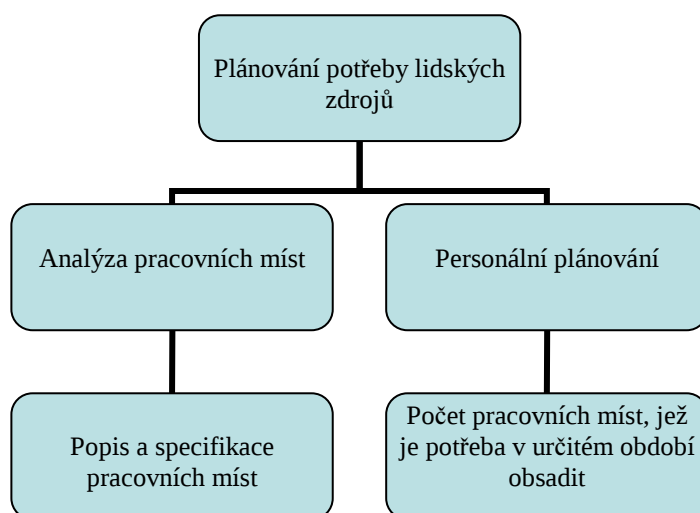
1. *Kolik lidí budeme potřebovat?*

Jedná se tedy o požadavky na počet zaměstnanců.

2. *Jaké lidi budeme potřebovat?*

V tomto případě se jedná o požadavek kvalitativního charakteru.

Prvky a vztahy v procesu definování požadavků znázorňuje uvedené schéma.¹²



V době tržního hospodářství není pro firmu ekonomicky výhodné držet nadbytečné zaměstnance, rovněž však není efektivní mít zaměstnanců nedostatek. Odpovědnost za plánování optimálního počtu pracovních míst a zaměstnanců leží na vlastnících a výkonném managementu. Souvisí obvykle s množstvím získaných zakázek, od kterých se pak odvíjí určení potřebného počtu zaměstnanců, popřípadě se zaváděním nových výrobních technologií, které na počet zaměstnanců mají rovněž vliv.

Pokud se chceme zaměřit na požadavky na kvalitu zaměstnanců, hledáme v tomto případě zaměstnance určité kvalifikace nebo profese. Požadavky na profil a kvalitu zaměstnanců by měly být stanoveny v popisu pracovního místa a pracovní činnosti, který vychází z analýzy pracovního místa. Popis pracovního místa je pro

¹² Srov.: Stýblo, J.: Personální řízení v malých a středních podnicích. 1.vyd. Praha 2003, s. 56.

definování ideálního profilu kandidáta naprosto nezbytný, požadavky v něm obsažené jsou pak součástí kritérií pro výběr.¹³ Armstrong¹⁴ uvádí několik bodů, dle kterých může být specifikace požadavků na pracovníka sestavena. Jedná se o:

- odborné schopnosti,
- požadavky na chování a postoje,
- odbornou přípravu a výcvik,
- zkušenosti, praxi,
- zvláštní požadavky,
- vhodnost pro organizaci,
- další požadavky,
- možnost splnit očekávání uchazeče.

Pokud tedy víme jaké, kolik a kdy budeme nové zaměstnance potřebovat, můžeme přistoupit k další fázi, kterou je zajištění, aby se do firmy vhodní kandidáti vůbec přihlásili.

2.4. Přilákání uchazečů

„Přilákání uchazečů je v první řadě záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů.“¹⁵ V rámci toho je nutné se zabývat:

1. *Podmínkami, ovlivňujícími zájem uchazečů o zaměstnání.*
2. *Zdroji uchazečů.*
3. *Prostředky k zajištění zájmu uchazečů – tedy inzercí volných pracovních míst.*

Tyto tři základní body v následujícím textu poněkud rozvedu a upřesním.

¹³ Srov.: Vajner, L.: Výběr pracovníků do týmu. 1. vyd. Praha 2007, s. 13.

¹⁴ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2009, s. 344.

¹⁵ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2009, s. 347.

1. Podmínky, ovlivňující zájem o zaměstnání

Podle Stýbla¹⁶ existuje soubor vnitřních a vnějších podmínek, které ovlivňují reakce potenciálních zájemců o zaměstnání. Tyto podmínky se ještě dále člení na vnější a vnitřní.

Mezi vnější podmínky je možné zařadit politiku a legislativu, hodnotovou a profesně kvalifikační orientaci lidí, ekonomický rozvoj, populační vývoj a mobilitu, preference určitých oblastí k osídlení a určitý životní styl, dopravní obslužnost, vytváření nových pracovních míst a příležitostí.

Do vnitřních podmínek patří podmínky související s firmou. Řadíme sem převážně image a úspěšnost, vnitřní sociální klima, pracovní prostředí péči o zaměstnance, perspektivu firmy, mezilidské vztahy, motivaci a zainteresovanost zaměstnanců a podmínky související s příslušným pracovním místem. Jedná se zde např. o charakter práce, místo vykonávané práce, pracovní dobu, rozsah kompetencí a zařazení pracovního místa ve funkční hierarchii firmy.

2. Zdroje možných uchazečů

V zásadě můžeme zdroje rozdělit na vnitřní a vnější. Každá skupina má svoje výhody a nevýhody, v praxi je vždy nutné brát zřetel na konkrétní pozici a požadavky, včetně očekávání, která v souvislosti s obsazením pozice jsou. Mezi *vnitřní zdroje* pracovníků můžeme zařadit následující skupiny pracovníků:¹⁷

- pracovní síly, které mají z různých důvodů zájem o uvolnění nebo nově se tvořící pracovní místo,
- zaměstnance, jejichž pracovní místo se z organizačních, provozních nebo jiných důvodů ruší,
- pracovníky, kteří díky získávání dalších znalostí a zkušeností mají předpoklady zastávat náročnější pozici,
- pracovníky, vracející se z rodičovské dovolené.

¹⁶ Srov.: Stýblo, J.: Personální řízení v malých a středních podnicích. 1.vyd. Praha 2003, s. 52.

¹⁷ Srov.: Stýblo, J.: Personální řízení v malých a středních podnicích. 1.vyd. Praha 2003, s. 53.

Stýblo¹⁸ uvádí následující výhody a nevýhody této skupiny:

Výhody	Nevýhody
• Zájemce zná svoji organizaci. • Organizace zná zájemce. • Využívání vnitřních zdrojů zvyšuje motivaci a loajálnost nejen dotyčných pracovníků, ale i dalších členů kolektivu. • Lepší návratnost investic vložených do rozvoje zaměstnanců. • Posiluje se jistota zaměstnání.	• Určitá „provozní slepota“. • Nebezpečí, že vlastní zaměstnanci. • budou povyšováni až na místa, která jsou nad jejich síly. • Soutěživost a kariérní postup nemusí vždy pozitivně ovlivňovat mezilidské vztahy a morálku.

Mezi *vnější zdroje* pracovníků řadíme:¹⁹

- uchazeče o zaměstnání na trhu práce,
- absolventy škol,
- zaměstnance jiných organizací,
- uchazeče, vracející se ze zaměstnání v zahraničí.

Mezi vnější zdroje pak Stýblo řadí i *zdroje doplňkové*, jedná se především o:

- ženy v domácnosti,
- důchodce,
- zahraniční pracovníky,
- studenty.

Stejně jako u předchozí skupiny, i zde Stýblo²⁰ uvádí výhody a nevýhody:

¹⁸ Srov.: Stýblo, J.: Personální řízení v malých a středních podnicích. 1.vyd. Praha 2003, s. 54.

¹⁹ Srov.: Stýblo, J.: Personální řízení v malých a středních podnicích. 1.vyd. Praha 2003, s. 54.

²⁰ Srov.: Stýblo, J.: Personální řízení v malých a středních podnicích. 1.vyd. Praha 2003, s. 55.

Výhody	Nevýhody
• Širší možnost výběru. • V některých případech rychlejší, snadnější a levnější. • Nové zkušenosti, poznatky či pohledy.	• Ve většině případů větší časová a finanční náročnost. • Delší proces adaptace. • Vysoké riziko přijetí méně vhodného kandidáta. • Negativní vliv na vztah vlastních zaměstnanců vůči firmě. • Vysoká náročnost na odborné znalosti personalistů a manažerů.

3. Prostředky k zajištění zájmu uchazečů

Pokud chce firma získat dostatek uchazečů a z nich následně vybrat nejvhodnější zaměstnance, je důležité zajistit, aby se na obsazovanou pozici přihlásil dostatečný počet kvalitních zájemců. K tomu je možné používat celou řadu metod, které je lze realizovat dvěma způsoby:²¹

- vlastními silami,
- externě - za pomoci specialistů nebo firmy.

Nabídku pracovních míst je možné prezentovat různými způsoby, přičemž kvalita a množství informací obsažených v inzerci může podstatným způsobem zjednodušit proces výběru tím, že přiláká vhodné uchazeče. Je nutné však pamatovat, že v některých případech může při příliš detailní inzerci a velkém množství informací dojít k odrazení některých uchazečů, kteří by jinak o místo projevíli zájem.

Pro účel své diplomové práce jsem do výčtu metod zařadila pouze ty, které by mohly být využitelné vzhledem k podmínkám dané firmy, kterou se ve své diplomové práci zabývám.

²¹ Srov.: Hroník, F.: Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení. 1.vyd. Brno 2007, s. 119.

- Služby úřadů práce

Využití služeb úřadů práce nabízí levnou a poměrně efektivní metodu, k získání kvalitních uchazečů. Předpokladem je ovšem dobré zadání požadavků takovým způsobem, aby z úřadu nebyli posíláni nevhodní uchazeči. Na základě požadavků firmy provádí úřad práce již jakýsi předvýběr a do firmy by měl posílat pouze ty uchazeče, kteří splňují zadaná kritéria. Další nespornou výhodou je skutečnost, že přes úřad práce je možné oslovit i jinou skupinu, než jsou nezaměstnaní, protože místo je zdarma zveřejněno na různých internetových serverech. Kromě inzerce jsou na internetových stránkách úřadu práce k dispozici životopisy uchazečů o práci, ke kterým mají firmy přístup.

- Inzerce v tisku, sdělovacích prostředcích a na internetu

Inzerce patří k nejrozšířenějším způsobům. Vzhledem k tomu, že nějakou formu inzerce používá každá firma, která chce získat nové zaměstnance, tedy i firma, na niž jsem se ve své diplomové práci zaměřila, popíši zde tuto metodu poněkud podrobněji než ostatní uvedené metody.

Volba média závisí na finančních možnostech i na cílové skupině. Každý inzerát má obsahovou i formální stránku, přičemž správně sestavený a umístěný inzerát by měl firmě pomoci získat úzký okruh kvalifikovaných uchazečů a cílem inzerování by mělo být:²²

- upoutat pozornost - správně sestavený inzerát musí být v úsilí o zájem potenciálních uchazečů konkurenceschopnější než inzeráty jiných zaměstnavatelů,
- vytvářet a udržovat zájem - veškeré informace musí inzerát sdělovat atraktivním a zajímavým způsobem,
- stimulovat akci - poselství inzerátu musí být sděleno takovým způsobem, který přiměje lidi přečíst si inzerát až do konce a stimuluje vhodné uchazeče k odpovědi.

Z hlediska obsahu by měl správně sestavený inzerát podávat informace o:

- podniku a pracovním místě včetně kontaktu,
- požadavcích na uchazeče,

²² Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2009, s. 348.

- informacích o výběrovém řízení (do kdy zaslat přihlášku, požadované dokumenty),
- podmínkách práce včetně místa výkonu,
- odměňování, případně dalších výhodách.

- Poutače, vývěsky a billboardy

Tato tzv. venkovní reklama se umísťuje na frekventovaná místa na veřejnosti, aby oslovila co největší počet možných uchazečů, především u pozic, které je potřeba obsadit větším množstvím pracovníků.

- Doporučení zaměstnance

I tato metoda je využívána ve firmě, o které pojednávám, a proto se o ní zmíním podrobněji. Předpokladem úspěšnosti tohoto způsobu je nutnost informovat stávající zaměstnance o skutečnosti, že ve firmě jsou volná pracovní místa, a o požadavcích na tato místa. Výhodou tohoto způsobu je skutečnost, že zaměstnanci obvykle poskytují pravdivé reference, protože se obávají možné ztráty svého dobrého jména u firmy v opačném případě. Stýblo²³ uvádí ještě další výhody tohoto způsobu, mezi které patří např.:

- doporučovaní zaměstnanci již mají o firmě informace,
- doporučovaná osoba nechce ztratit důvěru toho, kdo jej doporučil,
- osoba, která doporučuje, pak obvykle novému zaměstnanci pomáhá s adaptací.

- Sami se hlásící uchazeči (včetně bývalých zaměstnanců)

Tito lidé šetří firmě náklady na inzerci, v mnoha případech se však jedná o uchazeče, jejichž profil neodpovídá požadavkům na pracovní místo. Z takovýchto uchazečů dá vytvořit jakási databáze, ze které je v případě potřeby možné vhodného uchazeče získat.

V případě bývalých zaměstnanců je pak na místě ověřit si jejich osobní složku, podívat se na záznamy o pracovní morálce, důvodech odchodu a další informace, které souvisí s jejich působením ve firmě. Na základě takto získaných informací je poté

²³ Srov.: Stýblo, J.: Personální řízení v malých a středních podnicích. 1.vyd. Praha 2003, s. 59.

možné zvažovat opětovné přijetí těchto zaměstnanců. Existuje totiž velká pravděpodobnost, že si budou práce vážit, a výhodou je jejich znalost firmy, prostředí a práce samotné.

- Spolupráce s agenturami a zprostředkovatelnami práce

V podstatě se jedná o realizaci náboru externími silami. Agentury nenabízí pouze získání vhodných kandidátů, ale jsou schopny provést rovněž předvýběr a některé části výběrového řízení, popřípadě jsou schopny zaměstnance firmě pronajmout.

2.5. Výběr pracovníků

Výběr je poslední ze tří základních fází uvedených Armstrongem. Cílem výběru je získat pracovníky, kteří budou nejenom dobře zvládat svoji práci a přispívat tak k naplnění firemních cílů, ale rovněž se dobře začlení do podnikového kolektivu a přijmou podnikovou kulturu. Než začne vlastní výběr, je vhodné sestavit si časový harmonogram výběrového řízení, ve kterém se naplánuje nejenom čas, po který bude celý proces probíhat, ale určí se i osoby zodpovědné za provádění jednotlivých částí, případně další účastníci procesu. V některých případech je rovněž možné vést vícerychlostní výběrové řízení,²⁴ kdy pro některé z uchazečů ještě není uzavřeno administrativní kolo, jiní uchazeči již mohou být v dalších kolech výběrového řízení.

Tento model je vhodné uplatňovat při obsazování pozic, kdy na jeden typ pracovní pozice přibíráme více kandidátů. Dále je tento způsob možné uplatnit v případě, že máme velmi dobře definovaná kritéria, a máme zkušenost, že nebyvá mnoho kandidátů, kteří tato kritéria splní. V tomto případě se ale vystavujeme riziku, že místo obsadíme kandidátem, který se nám jevil jako vhodný, a poté se přihlásí vhodnější kandidát.

Celý výběrový proces se obvykle dělí na několik částí, uvedu nejčastější dělení na čtyři základní části,²⁵ které je obvyklé u většiny firem. Stejně je tomu i u firmy, kterou se ve své diplomové práci zabývám.

²⁴ Srov.: Hroník, F.: Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení. 1.vyd. Brno 2007, s. 145.

²⁵ Srov.: Hroník, F.: Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení. 1.vyd. Brno 2007, s. 143.

- *1. kolo výběrového řízení* – předvýběr (administrativní kolo) – v tomto kole se obvykle vyhodnocují materiály, jedná se většinou o písemné údaje o kandidátech. Někteří autoři²⁶ řadí předvýběr spíše do fáze přilákání uchazečů, nikoliv do samotného procesu výběru. Určitý způsob selekce zájemců, kteří se o dané místo ucházejí, je však důvodem, proč jsem předvýběr zařadila do výběrové fáze.
- *2. kolo výběrového řízení* – metody skupinové administrace, kdy se testují jednotliví kandidáti, kteří postoupili z předvýběru.
- *3. kolo výběrového řízení* – metody individuální administrace, kdy je firma v individuálním kontaktu s nejvážnějšími kandidáty.
- *Rozhodnutí* – firma v této části procesu rozhoduje o tom, kterým z uchazečů, a zda vůbec pozici obsadí.

V následujícím textu se budu zabývat podrobnějším popisem těchto čtyř fází.

2.5.1. Předvýběr

Předvýběr se obvykle uplatňuje v případech, kdy lze předpokládat zvýšený zájem uchazečů o pozici, kdy je personální oddělení „zásobováno“ žádostmi o přijetí do pracovního poměru. Je nutné standardizovat způsob, jakým budou získána základní data o uchazečích, protože formy žádostí nebývají vždy jednotné a neobsahují vždy veškeré základní požadované informace,

V rámci předvýběru se nebudu ve své práci zabývat vyhodnocováním životopisů a získáváním standardizovaných dat z životopisů. Tuto metodu je možné využít a ve spoustě firem využívána je. Pro účel méj diplomové práce to však neshledávám nutné, protože při výběrovém řízení se v dané firmě pracuje s dotazníky. Životopisy tvoří pouze „nepovinnou přílohu“.

Kromě získání relevantních dat o stejné vypovídací hodnotě u všech uchazečů, na základě kterých by bylo možné provést předvýběr, je také nutné provést vyřazení uchazečů, kteří jsou zcela nevhodní. Získání relevantních dat by mělo tedy v návaznosti na mnou uvedené informace probíhat formou vyhodnocení standardizovaného

²⁶ Například Koubek (Koubek, J.: Personální řízení 1 (Vybrané problémy). 1. vyd. Praha, s. 33) řadí předvýběr do procesu získávání pracovníků, nikoliv do procesu výběru.

dotazníku.²⁷ Zcela nevhodní uchazeči by měli být vyřazení za použití negativních kritérií (kritéria, při jejichž nesplnění je uchazeč automaticky vyřazen z výběrového procesu).

Dotazníky mohou mít dvě základní formy:²⁸

Jednoduchý dotazník

Používá se k obsazování manuálních či nenáročných administrativních míst, umožňuje uvést jen holá fakta.

Otevřený dotazník

Používá se při obsazování manažerských míst nebo míst specialistů. Umožňuje uchazeči širěji popsat některé skutečnosti, vyjádřit se k nějakým otázkám a zaujmout určitá stanoviska.

Dotazník se obvykle skládá ze tří částí, přičemž struktura první a třetí části bývají pro oba typy dotazníků stejné. Druhá část se odlišuje podle typu dotazníku.

První část obsahuje základní identifikační údaje, kterými nejčastěji bývají²⁹:

- název pozice, o niž se uchazeč uchází,
- příjmení a jméno (u žen i rodné jméno),
- adresa trvalého bydliště, kontaktní adresa a telefon,
- datum a místo narození, rodné číslo,
- rodinný stav,
- počet dětí, respektive počet nezaopatřených dětí,
- vzdělání a odborná příprava uchazeče, včetně absolvovaného druhu školy a oboru s rokem ukončení,
- informace o absolvovaných odborných kurzech a školeních

²⁷ Srov.: Stýblo, J.: Personální řízení v malých a středních podnicích. 1.vyd. Praha 2003, s. 65.

²⁸ Srov.: Šafránková, J.: Personální řízení (řízení lidských zdrojů – ŘLZ, rozvoj lidských zdrojů – RLZ). 1. vyd. Praha 2007, s. 24.

²⁹ Srov.: Šafránková, J.: Personální řízení (řízení lidských zdrojů – ŘLZ, rozvoj lidských zdrojů – RLZ). 1. vyd. Praha 2007, s. 24 – 25.

Druhá část dotazníků se odlišuje:

- jednoduchý dotazník umožňuje uchazeči uvést jen holá fakta o skutečnostech, kterými bývá nejčastěji výčet předchozích zaměstnání včetně názvu a adresy zaměstnavatele v chronologickém pořadí, jiné pracovní zkušenosti než ty, které vyplývají z absolvovaného vzdělání, odborné přípravy nebo z výčtu předchozích zaměstnání,
- vybrané informace o posledním zaměstnání (např. výše mzdy, důvod ukončení),
- otevřený dotazník umožňuje uchazeči v druhé části, aby se rozepsal více o některých skutečnostech. Nejčastěji se jedná o detailní popis dosavadní pracovní kariéry, popis současného pracovního zařazení a současných pracovních podmínek, detailní popis posledního zaměstnání, představa uchazeče o jeho budoucí kariéře včetně mzdových podmínek, a co jej na práci nejvíce uspokojuje.

Třetí část dotazníku je opět u obou typů stejná a obvykle obsahuje následující údaje:

- reference,
- termín možného nástupu,
- podpis uchazeče,
- datum.

Velkou výhodou dotazníků je skutečnost, že umožňují získat ode všech uchazečů množství stejných údajů, které lze snadno porovnat a využít k nastavení kritérií pro vyhodnocování. V případě výběru zaměstnanců na pozici profesionálního řidiče dotazníky mohou plně nahradit strukturovaný životopis.

I dotazníky však mohou mít některé nevýhody.³⁰ Mohou uchazeče odrážet, pokud jsou příliš rozsáhlé. Uchazeči v nich mohou odpovídat „učebnicovými odpověďmi“, které nedávají možnost analyzovat komunikační dovednosti. Kreativní a tvořiví kandidáti mohou tento způsob sběru dat vnímat naopak jako projev byrokratické kultury organizace.

³⁰ Srov.: Mohelská, H.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Hradec Králové 2009, s. 39.

Aby došlo k eliminaci těchto nevýhod, je dobré ověřovat údaje získané z dotazníků i jiným způsobem, například v pohovorech nebo testech.

Pro zdárný průběh celého předvýběru je třeba dodržet určité zásady. Hroník³¹ uvádí 4 předpoklady:

1. *Formulovaný cíl předvýběru* – musí být určeno, čeho se chce předvýběrem dosáhnout
2. *Definovaná kritéria* – je nutné určit, co a do jaké míry bude rozhodovat o postupu kandidáta do dalšího kola
3. *Stanovený postup* – měl by být v souladu s harmonogramem celého procesu
4. *Určení osoby odpovědné za provedení předvýběru* - vzhledem ke skutečnosti, že předvýběr obvykle nebývá příliš náročný na odbornost, nemusí být osoba odpovědná za průběh administrativního kola totožná s osobou odpovědnou za průběh celého výběrového řízení. I tato osoba však musí být pro účel předvýběru proškolená.

2.5.2. Druhé kolo výběrového řízení – metody skupinové administrace

Na předvýběr navazuje druhé kolo výběrového řízení, ve kterém je nutné vybrat užší okruh několika kandidátů, (nejlépe 7-10) kteří budou srovnatelní a postoupí do posledního kola. Obvykle se jedná o kandidáty, mezi kterými je nesnadné vybrat.

Metody skupinové administrace používáme především tam, kde lze předpokládat značnou převahu poptávky nad nabídkou, což se děje hlavně u pozic administrativního charakteru, obchodních pozic a pozic středního managementu.

V souvislosti s organizací druhého kola výběrového řízení a testováním kandidátů odpovídáme na dvě základné otázky:³²

1. *Co budeme testovat?*
2. *Čím budeme testovat?*

³¹ Srov.: Hroník, F.: Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení. 1.vyd. Brno 2007, s. 153.

³² Srov.: Hroník, F.: Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení. 1.vyd. Brno 2007, s. 171.

Když si položíme otázku, co budeme testovat, je nutné si uvědomit, jaké pracovní místo vlastně obsazujeme, a co od člověka, který práci bude vykonávat, očekáváme. Každá pozice však předpokládá jistou úroveň odborné způsobilosti, soft skills a vyžaduje také určité osobnostní předpoklady. Jedná se tedy o obsahovou stránku druhého kola.³³

Poté je třeba rozhodnout se pro metodu, kterou budeme každou z výše uvedených oblastí testovat. Testování může být provedeno různými způsoby, přičemž některé ze způsobů jsou použitelné univerzálně. Např. pohovory lze zjistit odborné znalosti, úroveň soft skills a rovněž částečně poznat i osobnost kandidáta.

Dále uvádím výčet metod, které mnou zvolená firma při výběru profesionálních řidičů vzhledem k povaze práce a popisu pracovního místa používá, případně by při tomto výběru používány být mohly.

Odborné testy

Nejčastěji se používá písemná forma, kdy uchazeči odpovídají na odborné otázky. Mají značnou výhodu v tom, že jsou časově a finančně méně náročné. Umožňují srovnání mezi uchazeči podle jasně a přesně stanovených kritérií odbornosti, přičemž bývá obvykle určena minimální úroveň znalostí, které jsou nezbytné pro výkon funkce.

Kromě znalostí týkajících se přímo oboru, lze odbornými testy rovněž zjišťovat i úroveň znalostí cizího jazyka. Obvykle se používají na počátku druhého kola výběrového řízení, kdy podprůměrný výsledek diskvalifikuje uchazeče z dalších metod testování, které mohou být časově i finančně náročné. Bylo by totiž neekonomické testovat pak dále uchazeče, jejichž kvalita neodpovídá požadavkům na obsazovanou pozici.

Praktické zkoušky

Nejvíce se používají ve výběrových řízeních na dělnické pozice, kde je pro výkon práce nutná jistá manuální zručnost. Testují se předpoklady pro práci na strojích nebo například drobné montážní práce.

³³ Srov.: Hroník, F.: Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení. 1.vyd. Brno 2007, s. 171.

Pozorování

U profesionálního výběrového řízení je u pozorování nutné, aby bylo předem stanoveným způsobem zaměřené a aby byla zabezpečena co největší objektivita. Při pozorování se lze zaměřit na následující tři oblasti:

- jak uchazeč řeší problém,
- jak jedná s druhými lidmi,
- jak se chová k sobě samému.

Pozorování probíhá jak v nestrukturované, tak v záměrně navozené situaci. Obvykle se zaměřuje na neverbální část chování, verbální část je pozorována v rámci rozhovoru. Kromě neverbální části chování lze při pozorování ještě hodnotit soulad neverbální a verbální části chování, označovaný někdy taktéž jako „oblast čin“.³⁴ Jedná se o soulad toho, co kandidát říká, a jaké má přitom neverbální projevy. Validita pozorování je přitom velmi proměnlivá a závisí na profesionalitě pozorovatele a přesnosti záznamů, přičemž je vždy zapotřebí více profesionálních pozorovatelů.

Psychologické testy

Psychologické testy lze třídit z mnoha hledisek, nejčastěji bývají děleny na testy výkonové a testy osobnosti.

Testy výkonové

Mohou se nazývat taktéž testy schopností. Jedná se o výkon, uchazeč tedy musí správně odpovědět. Většinou se jedná o inteligenční testy, testy pozornosti, psychomotorického tempa, psychických funkcí a podobně.

Testy osobnosti

Zkoumají například osobnostní vlastnosti nebo dynamické charakteristiky osobnosti, temperament, motivaci a další.

³⁴ Srov.: Hroník, F.: Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení. 1.vyd. Brno 2007, s. 178.

Při použití psychologických testů ve výběrovém řízení je však potřeba dodržovat několik zásadních pravidel:³⁵

- interpretace výsledků patří do rukou kvalifikovaného psychologa,
- psychologické testy nemohou být jedinou metodou výběru,
- při kvalitativní interpretaci není možné spolehnout se na jeden nebo dva testy.

2.5.3. Třetí kolo výběrového řízení – metody individuální administrace

Do třetího kola výběrového řízení postupuje obvykle velmi malý počet kandidátů (nejčastěji 2-3), kterým je možno věnovat více času. S tím souvisí i zařazení metod, jež mají v tomto kole podstatně individuálnější charakter.³⁶ Jedná se zejména o pohovory a reference. „Výběrový pohovor je stěžejní metodou celého výběru, tedy nejen závěrečného kola.“³⁷ Z tohoto důvodu mu v následujícím textu věnuji zvýšenou pozornost.

Pohovory

„Účelem výběrových pohovorů je získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní validně předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě, a porovnat jej s předpověďmi týkajícími se jiných uchazečů.“³⁸ Cílem je doplnění údajů, získaných z dotazníku, konkrétně pohovor odpovídá na tři základní otázky:

1. *Má uchazeč schopnosti pro výkon dané práce?*
2. *Chce uchazeč vykonávat danou práci?*
3. *Zapadne uchazeč do organizace?*

Vzhledem k tomu, že pohovor bývá označován za jednu z nejvýznamnějších a také jednu z nejobtížnějších částí výběrového řízení³⁹, věnuji mu v terminologických

³⁵ Srov.: Hroník, F.: Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení. 1.vyd. Brno 2007, s. 192.

³⁶ Srov.: Hroník, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vyd. Praha 1999, s. 265.

³⁷ Hroník, F.: Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení. 1.vyd. Brno 2007, s. 305.

³⁸ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2009, s. 369.

³⁹ Srov.: Stýblo, J.: Personální řízení v malých a středních podnicích. 1.vyd. Praha 2003, s. 66.

východiscích poněkud více prostoru než ostatním metodám. Důvodem je skutečnost, že ve firmě, kterou se zabývám, je rozhovoru rovněž přisuzována velká důležitost.

Pohovory můžeme dělit na:⁴⁰

- Řízené (programované)

Pohovor je strukturovaný tazatelem. Dále lze řízený pohovor rozčlenit na plně standardizovaný, postupující podle předem vypracovaného scénáře, částečně standardizovaný, s pevnou strategií, ale volnou taktikou, a volný, kdy je rámcově stanovená strategie, dán cíl, ale otázky nejsou předem stanoveny.

- Neřízené (neprogramované)

Aktivita je na straně uchazeče, který má volnost ve výběru témat. Není předem stanovený cíl.

Pohovory lze členit i podle přístupů k pohovoru na:⁴¹

- Biografický (chronologický) pohovor

Začíná od začátku (vzděláním) a končí u posledního zaměstnání, nebo začíná od konce a postupně se dostává chronologicky zpět až ke vzdělání.

- Pohovor podle bodů specifikace pracovního místa

Vychází ze specifikace bodů pracovního místa a zaměřuje se na znalosti, dovednosti odbornost, osobní kvality a absolvované vzdělání.

- Pohovor orientovaný na situaci

Pohovor je soustředěn na řadu událostí, v nichž chování lidí lze považovat za něco, co ukazuje na budoucí výkon. Situační otázky se uchazečů ptají, jak by se zachovali v nějaké hypotetické situaci.

⁴⁰ Srov.: Hroník, F.: Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení. 1.vyd. Brno 2007, s. 309.

⁴¹ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2009, s. 374.

- Pohovor orientovaný na chování (schopnosti)

Tazatel postupuje podle série otázek, založených na nějakém kritériu, jímž může být určitá schopnost chování, dovednost nebo kvalifikace. Kritéria jsou definována na základě analýzy pracovního místa. Pohovor vychází z předpokladu, že informace o dosavadním výkonu a chování jsou nejlepším prediktorem budoucího výkonu a chování.

- Psychometrický pohovor

Tento typ pohovoru obsahuje předem plně formulované otázky. Odpovědi na otázky se kódují tak, aby bylo možné analyzovat a porovnávat výsledky. Cílem je dosáhnout důslednost a srovnatelnosti mezi různými pohovory a tazateli.

- Pohovor probíhající podle kritérií posuzování

Kritéria definují řadu oblastí, pro něž je potřeba získat informace a ty posoudit pomocí porovnávání.

Mezi hlavní výhody pohovorů jako metody výběru, bych uvedla:

Výhody	Nevýhody
• Poskytují příležitost pokládat kontrolní a do hloubky jdoucí kontrolní otázky • Umožňují osobě vedoucí pohovor charakterizovat podmínky psychologické smlouvy • Umožňují osobě vedoucí pohovor posoudit, do jaké míry zapadne uchazeč do organizace • Poskytují uchazečům příležitost zeptat se na podrobnější podmínky pracovního místa	• Nedostatečná spolehlivost měření téhož u různých uchazečů • Možnost odklonění pohovoru stranou • Možnost vzniku chyb v důsledku subjektivního posuzování uchazeče ze strany osoby vedoucí pohovor

Nevýhody pohovoru lze však do značné míry zmírnit, někdy až zcela eliminovat, pokud se použije strukturovaný pohovor, osoby vedoucí pohovor se řádně proškolí a zapojí se více tazatelů, kteří používají stejný, strukturovaný přístup. Strukturou

pohovoru se v této části diplomové práce nebudu podrobněji zabývat, protože při výběrovém pohovoru na pozici řidiče půjde spíše než o strukturu o typ a obsah otázek.

Reference

Další metodou jsou reference, které slouží k získání, respektive ověření informací o budoucím pracovníkovi od někoho, kdo má s jeho pracovním výkonem již zkušenosti. Nejčastěji se jedná o bývalé zaměstnavatele. Telefonický kontakt je nejjednodušší a nejefektivnější způsob, jakým lze získat reference.

Žádost o písemné reference se nesetkává obvykle s kladným vyřízením, telefonické zodpovězení dotazů je pro dotazovaného mnohem jednodušší. Vždy existuje značné riziko, že osoba, která reference poskytne, bude uvádět nepravdivé údaje, a to jak ve smyslu pozitivním, tak ve smyslu negativním.

Proto je důležité vyhnout se otázkám na osobnost pracovníka a v referencích se dotazovat pouze na údaje, uvedené v dotazníku, nebo v životopise, které je nutné ověřit, byť i zde existuje riziko nepravdivých odpovědí. Lidé však mají při telefonickém kontaktu větší sklon upřímně říct svůj názor, než kdyby na sebe měli vzít jistý závazek v podobě podepsané písemné formy.⁴²

2.5.4. Rozhodnutí

Po ukončení posledního kola výběrového řízení je nutné udělat rozhodnutí, kterému z uchazečů bude nabídnuto obsazované pracovní místo, pokud jej skutečně chceme, anebo potřebujeme místo obsadit. K dispozici bývá obvykle velké množství informací, sesbíraných v průběhu výběrového řízení. Tyto informace je nutné setřídit a vyhodnotit, přičemž nejčastěji bývají řešeny následující body:⁴³

- srovnáváme údaje o jednotlivých uchazečích,
- porovnáváme, který z uchazečů nejlépe zapadne do podnikové kultury a pracovního prostředí,
- usuzujeme, komu z uchazečů nabízená práce nejlépe sedne,
- zvažujeme, jak by to vypadalo, kdybychom uchazeče přijali.

⁴² Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2009, s. 365.

⁴³ Srov.: Hroník, F.: Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení. 1.vyd. Brno 2007, s. 332.

Na rozhodování, který uchazeč bude nakonec přijat, by se měli podílet všichni členové výběrové komise. Pokud není sestavena výběrová komise, podílí se na rozhodnutí osoba, která organizuje výběrové řízení, a budoucí nadřízený pracovník. Jakmile je učiněno rozhodnutí, je nutné uvědomit o výsledcích všechny uchazeče.

3. Popis výběru profesionálních řidičů ve společnosti NordSüd Czech s.r.o. a identifikace nedostatků

V této kapitole se zaměřím na popis stávající situace ve společnosti NordSüd Czech s.r.o., a poté na identifikaci nedostatků v těch částech procesu, které nejsou v souladu s terminologickými východisky. Nejdříve stručně charakterizuji firmu, pak popíši celý proces získávání a výběru profesionálních řidičů v podobě, jak funguje v současnosti, přičemž se pokusím popis současného stavu rozdělit na tři základní části, které budou korespondovat s terminologickými východisky.

3.1. Charakteristika firmy

NordSüd Czech s.r.o. je dopravní a logistická firma. Svojí velikostí s přibližně 70 nákladními automobily a asi 120 zaměstnanci se může počítat mezi významné dopravce Olomouckého kraje. Jedná se o stabilní firmu, jejíž mateřská společnost sídlí v Německu a má pobočky ve více evropských zemích. Má pověst atraktivního zaměstnavatele, který je v podvědomí veřejnosti zapsán jako „ten, který platí slušně a včas, navíc dodržuje při vyplácení mezd veškeré zákonné normy a předpisy“.

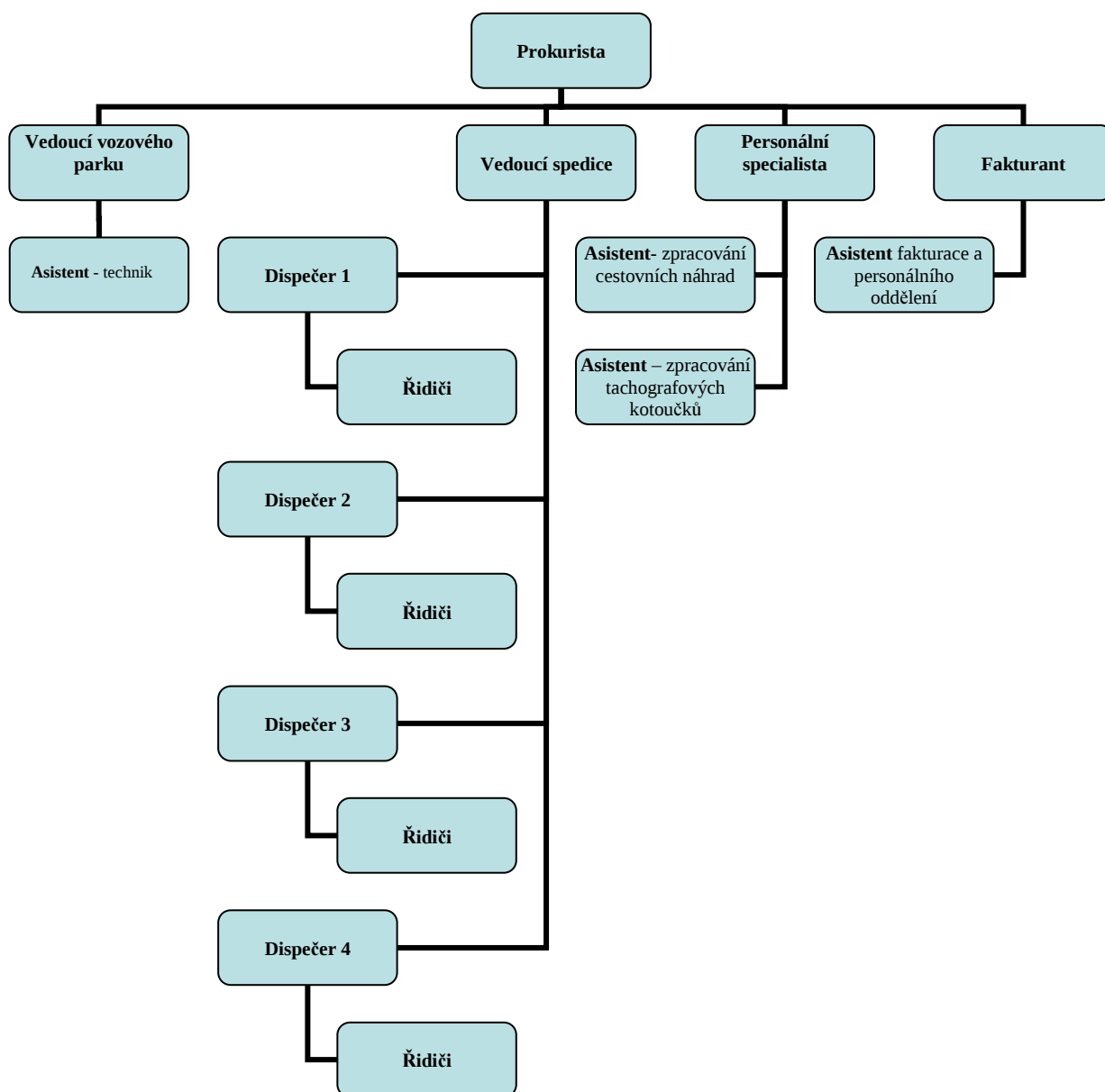
Vzhledem k těmto skutečnostem nemá společnost problém s nedostatkem uchazečů o volná místa na pozici řidiče. Protože společnost deklaruje jako svůj prvořadý cíl při přepravách vysokou jistotu a bezpečnost, a součástí firemní strategie v souvislosti s oblastí řízení lidských zdrojů je přihlášení se k iniciativě V^{top} řidič,⁴⁴ firma se zavazuje, že řidiči u ní zaměstnaní se budou řídit třemi základními pravidly této iniciativy:

1. *Jezdím opatrně:* Nejdůležitější je pro mne bezpečnost lidí, materiálu a životního prostředí.
2. *Mám porozumění:* Pro pravidla silničního provozu, ostatní účastníky silničního provozu a přání zákazníka.
3. *Sám půjdu vzorným příkladem:* Pak budou i ostatní respektovat mne a budou mít pochopení pro moje problémy, starosti a přání.

⁴⁴ <http://www.v-top.de/vtop-initiative.html> (cit. 27.2.2011)

Z hlediska organizační struktury má firma malý podíl THP pracovníků a převážnou část personálu tvoří právě řidiči. Proto je klíčovým úkolem personálního útvaru získávání a výběr profesionálních řidičů, kteří jsou na žebříčku organizační struktury nejnižší. Schéma organizační struktury uvádím níže:

Organizační schéma společnosti NordSüd Czech s.r.o.



3.2. Popis současného stavu

Při popisu stávajícího procesu získávání a výběru profesionálních řidičů ve společnosti NordSüd Czech s.r.o. se budu opět řídit Armstrongovým⁴⁵ rozdělením na tři základní fáze. Zaměřím se tedy na skutečnost, jak firma:

1. *Definuje požadavky* – tedy potřebu počtu zaměstnanců a jejich kvalitu
2. *Láká uchazeče* – v souvislosti s touto problematikou popíši:
 - jaká je současná situace na trhu práce,
 - jaké jsou vnitřní podmínky ve firmě,
 - na jaké zdroje možných uchazečů se firma zaměřuje,
 - jakým způsobem firma oslovuje uchazeče.
3. *Jak ve firmě probíhá výběrové řízení.*

3.2.1. Jak firma definuje požadavky

Požadavky na počet zaměstnanců jsou v dopravní firmě, jejíž situací se zabývám, stanoveny v rámci krátkodobého personálního plánování. Personální útvar a vedení české pobočky má k dispozici strategické rozhodnutí firemních vlastníků o počtu obsazovaných automobilů nebo o změně organizace práce dva až pět měsíců předem. Na základě toho jsou pak zpracovány plány potřeby počtu zaměstnanců. Informace související s nahrazováním ochozích zaměstnanců v rámci fluktuace bývají známy rovněž dva měsíce předem, přičemž tato doba je dána zákonnou výpovědní lhůtou. Strategické rozhodnutí o počtu automobilů či změnách organizace práce i přibírání nových zaměstnanců v důsledku fluktuace se zohledňují v jednotném čísle požadavku na počet zaměstnanců na pozici řidiče.

Toto číslo se samozřejmě dotýká i tzv. „hašení požárů“,⁴⁶ kdy je v některých případech nutné obsadit volné pozice v horizontu kratším než dva měsíce. Situace nastává v momentě, kdy některý ze zaměstnanců přestane chodit do zaměstnání a firma musí sehnat náhradu ihned. Pro tyto případy a z důvodu přehledu o nově přijatých zaměstnancích je údaj o potřebném počtu pracovníků aktualizován každý týden. Přesný počet zaměstnanců na profesi řidiče je učen počtem nákladních automobilů, organizací práce na těchto automobilech (dvojčlenné osádky a plán vytížení automobilů)

⁴⁵ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2009, s. 343.

⁴⁶ Srov.: Hroník, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vyd. Praha 1999, s. 17.

a koeficientem, který zohledňuje data jako je nemocnost, počet lidí na dovolené a další nepřítomnosti. Údaje o konkrétním počtu řidičů, které je nutné přijmout (v opačném případě propustit) jsou určeny tzv. „vakancí“.⁴⁷ Vakance se vypočítá jako násobek počtu lidí potřebných k plnému osazení automobilů (při zohlednění dvojčlenných osádek a plánu vytížení automobilů) a koeficientu tzv. „překrytí“, který zohledňuje míru nemocnosti a řidiče na dovolené. Koeficient byl stanoven na 1,17. Od získaného čísla se odečte aktuální počet řidičů v pracovním poměru. Kladný výsledek určí chybějící počet lidí, záporný výsledek znamená počet přebývajících zaměstnanců. Celé schéma by bylo možné vyjádřit vzorcem:⁴⁸

$$V = O \times 1,17 - A_p$$

Kde:

- V** vakance
O počet řidičů pro plné osazení automobilů
1,17 koeficient absencí
A_p aktuální počet řidičů na plný úvazek

*Požadavky na kvalitu budoucího řidiče jsou ve firmě určovány třemi věcmi:*⁴⁹

1. *Požadavky, které vyplývají ze zákona*⁵⁰ – v rámci těchto zákonných požadavků se jedná o:

Doklady o profesní způsobilosti

V rámci výběru jsou požadovány kopie dokladů, které dokládají profesní způsobilost a jsou vyžadovány zákonem. Jedná se o následující doklady:

- řidičský průkaz
- průkaz profesní způsobilosti
- platné osvědčení o absolvování ročního školení řidičů

⁴⁷ Srov.: Interní materiály firmy, str. 1 „Personalbedarfsplanung“.

⁴⁸ Srov.: Interní materiály firmy, str. 2. „Výpočet Vakancí“

⁴⁹ Srov.: Interní materiály firmy.

⁵⁰ Srov.: Vyhláška číslo 156/2008 Sb.

- digitální karta do tachografu – část firemního vozového parku je již vybavena digitálním tachografem, do kterého je nutné mít vyřízenou kartu. Pokud řidič tuto kartu nevlastní, nemůže s daným typem automobilu jezdit.

Doklady o zdravotní způsobilosti

Kromě legislativních požadavků na profesní způsobilost existují ještě legislativní požadavky na zdravotní způsobilost. Dle zákona musí mít každý profesionální řidič posudek o zdravotní způsobilosti. Tento posudek je ovšem vydáván smluvním lékařem (nebo zařízením závodní preventivní péče), jež k jeho vydání potřebuje právě příslušné potvrzení od odborných lékařů. Nestačí tedy doložit potvrzení o zdravotní způsobilosti od obvodního lékaře nebo od předchozího zaměstnavatele. Pokud by firma po řidiči nevyžadovala předložení těchto potvrzení, vystavuje se riziku, že kandidát, kterého vybere a následně pošle před uzavřením pracovní smlouvy na vstupní lékařskou prohlídku, nebude moci z důvodu absence nebo propadlé platnosti těchto dokladů nastoupit. Každý kandidát musí doložit platné:

- dopravně psychologické vyšetření,
- neurologické vyšetření,
- EEG vyšetření.

2. *Popisem pracovního místa s úkoly, které má řidič za povinnost vykonávat.*⁵¹

Stávající popis pracovního místa uvádím v příloze č. 1.

3. *Firemní strategii, která je určena vysokými standardy bezpečnosti při přepravách a přihlášením se k iniciativě „V^{top} řidič“.*⁵² V souvislosti s firemní strategií je po uchazečích požadováno doložení:

- Aktuálního výpisu z trestního rejstříku

Toto je nutné zejména vzhledem k povaze práce, kdy je řidiče možné kontrolovat pouze telefonicky a prostřednictvím GPS, ceně zboží, které se může převážet, a i samotného automobilu. Pro firemní management je tedy důležité, aby byl výpis z trestního rejstříku bez záznamů.

⁵¹ Srov.: Interní materiály firmy, Popis pracovního místa.

⁵² <http://www.v-top.de/vtop-initiative.html> (cit. 27.2.2011)

- Aktuálního výpisu z evidenční karty řidiče

Pokud kandidát hlásící se o práci řidiče, má již na svém „kontě“ větší počet bodů za dopravní přestupky, existuje riziko, že v brzké době mu bude zabaven řidičský průkaz. Tento řidič přestane být profesně způsobilý pro výkon práce. Dalším kritériem je i skutečnost, že výpis z evidenční karty řidiče je jakýmsi dokladem o „pracovní morálce“ ve vztahu k dodržování platných norem a předpisů.

3.2.2. Jak firma láká uchazeče

Tato fáze procesu je ovlivněna vnějšími podmínkami a rovněž vnitřními podmínkami ve firmě. Souvisí s ní i určení možných zdrojů uchazečů a způsobů jejich oslovení.

Vnější podmínky ovlivňuje celá řada skutečností, které firma sice nemůže ovlivnit, může na ně ale reagovat popřípadě je využívat ve svůj prospěch. Jedná se o současnou situaci na trhu práce, kterou nejvýrazněji ovlivňují následující faktory:

Legislativa

V současné době je legislativa nastavena způsobem, že každý uchazeč o práci řidiče musí splňovat jisté požadavky – např. vlastnit příslušnou skupinu řidičského oprávnění, vlastnit profesní průkaz způsobilosti (více o legislativních podmínkách, týkajících se způsobilosti v předchozí kapitole, týkající se definování požadavků). Vzhledem ke skutečnosti, že legislativní podmínky platí teprve krátce, existuje značné množství uchazečů, kteří mohou podmínky splnit, aniž by se jich dotkla vysoká finanční náročnost spojená jejich splněním.

Ekonomický rozvoj země a regionu (změny mezi nabídkou a poptávkou pracovní síly)

Na poptávku po pracovních místech měla značný dopad ekonomická krize. Ve srovnání s první polovinou roku 2008, kdy téměř nebylo možné sehnat kvalifikovaného řidiče mezinárodní dopravy s praxí, je teď situace opačná. V důsledku zhoršení pracovních a hlavně mzdových podmínek u většiny dopravců, a taktéž v důsledku zániku mnoha dopravních firem, byl až doposud na trhu dostatek pracovních sil.

Hodnotová a profesně kvalifikační orientace lidí a s tím spojená preference určitého životního stylu

Práce řidiče v mezinárodní dopravě je časově velmi náročná a významným způsobem ovlivňuje osobní a rodinný život lidí, kteří tuto profesi vykonávají. Je proto důležité se při výběru zaměstnanců zaměřit na motivaci k práci, se kterou souvisí dlouhodobé odloučení od rodiny a přátel. Na základě informací uváděných v osobních dotaznících lze obecně říct, že zájemci o tuto profesi mají velmi podobný systém hodnot, nejčastějším důvodem jsou pak peníze. Více jak polovina kandidátů na místo řidiče je rozvedená a jako hlavní důvod zájmu o práci uvádí finance. S hodnotovou orientací lidí úzce souvisí i preference určitého životního stylu. Kromě financí je častým důvodem pro výkon této profese skutečnost, že řidiče práce baví, mají možnost cestovat a zažívat na cestách určitá „dobrodružství“. Na všechny tyto okolnosti může firma při získávání a následném výběru budoucích zaměstnanců reagovat, stejně jako na tyto skutečnosti může reagovat již při vytváření vnitřních podmínek ve firmě. Ty mohou být pro řadu uchazečů lákadlem samy o sobě.

Mezi vnitřní podmínky ve firmě je pak tedy možné zařadit převážně následující:

Image a úspěšnost

Důležitým momentem je zahraniční kapitál a stabilita firmy, dobrá pověst týkající se včasných výplat veškerých finančních kompenzací a dodržování všech zákonných omezení, což jsou v okolí působení firmy dobře známé informace.

Motivace a zainteresovanost zaměstnanců (převážně peněžní)

Výše mzdy a výše cestovních náhrad jsou v kombinaci s předchozím bodem velmi silné lákadlo pro kandidáty nejen z blízkého okolí, ale i ze vzdálenějších částí republiky. V porovnání s ostatními dopravci jsou totiž nastaveny nadprůměrně, neboť v důsledku hospodářské krize firma nijak nesnižovala mzdy ani poskytované náhrady.

Charakter, místo a podmínky vykonávané práce

I zde má firma kladný kredit, protože může nabídnout tzv. „stabilní práci“, kdy se jezdí pro stále zákazníky, stále stejné trasy, které se dají časově velmi přesně

naplánovat. Firma jezdí i různé přepravy po celé Evropě. Flotila firemních automobilů je navíc poměrně nová, automobily jsou v dobrém technickém stavu a v případě poruch je ze strany firmy zajištěna asistenční služba s rychlým servisem.

Mezi existující nevýhody patří střídání automobilů, kdy řidič nemá garanci, že bude neustále jezdit s jedním „svým“ automobilem. Rovněž sem lze zařadit dlouhou nepřítomnost v republice, kdy se řidič vrací domů pouze na víkend, jednou v rozmezí tří až pěti týdnů, a samozřejmě práci v noci. Řidič v případě potřeby jede i v nočních hodinách, což může být nepříjemné a obtížné zejména v létě, když se při vysokých teplotách ve dne špatně spí.

Dalším bodem řešeným firmou v souvislosti s přilákáním uchazečů, jsou kromě podmínek i zdroje, na které se při oslovení možných uchazečů zaměřuje. Pozornost je věnována pouze vnějším zdrojům. Vzhledem k organizační struktuře firmy v podstatě neexistují žádné vnitřní zdroje, jež by na pozici řidiče připadaly v úvahu. V případě vnějších zdrojů se firma zaměřuje především na následující tři skupiny:

- volný trh práce, včetně zaměstnanců jiných organizací,
- úřad práce,
- zaměstnanci, vracející se ze zahraničí.

Výběr je dán charakterem profese, zákonnými požadavky a dalšími požadavky, které firma má. Ostatní zdroje uchazečů, jako jsou např. absolventi, nesplňují kritéria, proto se na ně firma nesoustředí. Vzhledem k dostatku uchazečů, kteří kritéria splňují, není nutné další zdroje uchazečů vyhledávat.

Výjimku představují zdroje doplňkové,⁵³ což jsou důchodci. Tito kandidáti mají ve většině případů dostatek zkušeností a znalostí, včetně dlouhodobé praxe. Jejich nevýhodou je ovšem zdravotní stav, který souvisí s věkem. Jedná se o možné těžce předvídatelné zdravotní komplikace, pomalejší reakční dobu, rychlejší unavitelnost a větší potřebu odpočinku. Z tohoto důvodu jsou zájemci v důchodovém věku firmou oslovováni pouze v případech krátkodobých zástupů, převážně v době dovolených nebo

⁵³ Srov.: Stýblo, J.: Personální řízení v malých a středních podnicích. 1.vyd. Praha 2003, s. 54.

zvýšené nemocnosti či jiných podobných situacích, kdy je nutné rychle a na krátkou dobu zajistit řidiče.

Poslední část fáze přilákání uchazečů je způsob oslovení uchazečů firmou. Protože se jedná o pozici, která je na hierarchickém firemním řebříčku nejnižší, a protože trh s pracovními silami pořád nabízí dostatek volných kandidátů, využívá firma finančně méně náročné metody.

Využití služeb úřadu práce a bezplatná inzerce na webových stránkách úřadu práce

Jedná se o nejvíce efektivní metodu, jak přilákat nové uchazeče. Inzerce na webových stránkách úřadu práce je zcela zdarma, úřad práce navíc inzerci postupuje na další internetové servery a do některých novin. Tímto způsobem se přihlašuje značné množství uchazečů. Úskalím je skutečnost, že předvýběr uchazečů, které úřad práce pošle na firmu, není proveden kvalitně. Příchozí nesplňují všechny požadované předpoklady. Vzor aktuálního inzerátu, který firma pro úřad práce v současné době využívá, uvádím jako přílohu č. 2.

Informační tabule umístěné dlouhodobě na viditelných místech

Stabilní umístění dostatečně velké informační tabule s firemním logem a ve firemních barvách s informací, že firma přibírá řidiče, je z dlouhodobého hlediska velmi efektivním způsobem, jak informovat širší veřejnost.

Rozšíření informace o náboru nových zaměstnanců mezi stávající zaměstnance

Na doporučení stávajících zaměstnanců se taktéž hlásí noví uchazeči. Výhodou tohoto způsobu je skutečnost, že zaměstnanci obvykle poskytují pravdivé reference, protože se obávají možné ztráty svého dobrého jména u firmy v opačném případě. Stýblo⁵⁴ uvádí ještě další výhody tohoto způsobu, mezi které patří např.:

- doporučování zaměstnanci již mají o firmě informace,
- doporučovaná osoba nechce ztratit důvěru toho, kdo jej doporučil,
- osoba, která doporučuje, pak obvykle novému zaměstnanci pomáhá s adaptací.

⁵⁴ Srov.: Stýblo, J.: Personální řízení v malých a středních podnicích. 1.vyd. Praha 2003, s. 59.

Inzerce volného pracovního místa na webových stránkách firmy

Jedná se opět o finančně málo náročný a přitom efektivní způsob, kterým lze oslovit možné uchazeče o volné pracovní místo.

Uchazeči, kteří se sami průběžně hlásí

Ze strany firmy jde o pasivní způsob. Firma je díky vzhledu svých kamionů a pověsti zafixována v povědomí veřejnosti. Často se rovněž jedná o bývalé pracovníky firmy, kteří od firmy odešli a chtějí se vrátit. Výhodou je opět znalost firmy, firemní kultury i specifík práce. Existuje předpoklad, že zaměstnanec si bude práce vážit, protože se k firmě po zkušenostech jinde chce vrátit sám. Ne každý bývalý pracovník je však pro firmu přínosem. Vyhodnocování takovýchto žádostí vyžaduje důkladnou práci s osobními složkami, jejich vyhodnocení a případné dotazování zaměstnanců a nadřízených, kteří si na bývalé zaměstnance pamatují.

Placená inzerce v novinách, časopisech a na internetu

Tento způsob byl firmou zavržen z důvodu finanční náročnosti a často opakované potřeby náboru nových lidí. Jednorázová inzerce je z dlouhodobého pohledu firmy proto nerentabilní.

Veškeré metody slouží k průběžnému shromažďování přihlášek vhodných kandidátů, ze kterých se pak v případě potřeby vybírá dále. Potřeba náboru nových pracovníků je průběžná, protože pozice řidiče mezinárodní a vnitrostátní dopravy je zatížená všeobecně dost vysokou fluktuací.

3.2.3. Jak probíhá výběrové řízení

Než se začnu podrobněji zabývat popisem celého procesu výběru, chtěla bych zdůraznit, že ve firmě oficiálně neexistuje žádný dokument ve formě směrnice nebo interního předpisu, který by samotný proces výběru jakkoliv upravoval, popisoval, nebo určoval kritéria pro přijetí. Současný stav vychází z domluvy mezi personálním oddělením a managementem, jehož požadavky jsou při výběru zaměstnanců na pozici řidiče zohledňovány. Proces sice není popsán a není ani pevně stanovena jeho struktura, přesto je možné jej při popisu rozdělit na tři základní části. Nazvala jsem je předvýběr,

druhé kolo výběrového řízení a třetí kolo výběrového řízení. Součástí třetího kola je i rozhodnutí.

Předvýběr

Na základě inzerce a zveřejnění informací o volných pracovních místech se do firmy hlásí množství uchazečů. Žádosti jsou zasílány emailovou poštou, vracejí se vyplněné online dotazníky z internetových stránek firmy, občas doručí životopis pošta, uchazeči se dostavují osobně a velmi často telefonují.

Všichni uchazeči jsou filtrováni, ze všech žádostí jsou vyřazeni ti, co nesplňují zákonné požadavky (nemají požadované řidičské oprávnění, průkaz profesní způsobilosti, některé z lékařských vyšetření nebo digitální kartu řidiče). Dále se vyřadí uchazeči, kteří nejsou ochotni akceptovat pracovní podmínky jako je např. dlouhá doba pobytu mimo republiku a jízda ve dvojčlenných osádkách nebo střídání automobilů.

Dalo by se říct, že výše uvedené má charakter negativních kritérií. Vzhledem ke skutečnosti, že ochotu akceptovat pracovní podmínky není možné z písemných materiálů zjistit, bývá toto občas ověřováno při telefonickém kontaktu a sjednávání schůzky. Uchazeči, kteří přímo telefonují, bývají dotazováni po telefonu a v případě, že splňují uvedené předpoklady, je s nimi taktéž domluven termín osobní schůzky.

Kdo projde předvýběrem, postupuje do dalšího kola výběrového řízení. Kdo se dostaví osobně, může toto kolo absolvovat ihned.

Druhé kolo výběrového řízení

Ve druhém kole výběrového řízení předloží všichni uchazeči požadované doklady, včetně výpisu z trestního rejstříku a výpisu z evidenční karty řidiče. Doklady jsou zkontrolovány. Pokud je rejstřík bez záznamů a v evidenční kartě nemá řidič více jak osm trestných bodů, kandidáti vyplní dotazník, absolvují písemný test, a poté je s nimi na personálním oddělení veden pohovor. Do druhého kola jsou zahrnuty i dotazníky a uchazeči, kteří jsou ve firemní databázi uchazečů. To znamená, že žádali o místo řidiče v době, kdy se zrovna žádné neobsazovalo. Vyplnili dotazník a test, doložili doklady a souhlasili se zařazením do této databáze. Tito kandidáti jsou rovněž kontaktováni a přednostně zváni na pohovory. Uchazečům jsou kladeny otázky, které se zaměřují na:

- podmínky výkonu práce. Zjišťuje se jejich ochota a schopnost akceptovat dlouhou dobu pobytu mimo území republiky, jezdit ve dvoučlenných osádkách a střídat automobily,
- ověřující informace, uvedené v dotazníku, zejména délku praxe a země, do kterých uchazeči jezdili (jedná se například o dotazy na způsob placení mýta, trasy, zákazy jízd a podobně),
- dotazy týkající se důvodů odchodu z posledního zaměstnání (do dotazníků obvykle nebývají uváděny úplně pravdivé a kompletní údaje),
- dotazy ohledně referencí (na koho se můžeme obrátit s žádostí, prosba o kontakt),

Cílem pohovoru je ověřit, nakolik jsou údaje obsažené v dotazníku pravdivé, zjistit, nakolik velká je praxe uchazeče, a zda uchazeč bude ochoten akceptovat podmínky práce a adaptuje se na firemní kulturu.

Třetí kolo výběrového řízení

Do třetího kola výběrového řízení postoupí ti kandidáti, u nichž se při pohovorech prokáže, že mají požadované znalosti i praxi, jsou ochotni akceptovat podmínky práce a budou schopni se přizpůsobit firemní kultuře. Ve třetím kole absolvují uchazeči pohovory s prokuristou, vedoucím vozového parku a vedoucím spedice. Pohovor je možné uskutečnit buď ihned po domluvě s výše uvedenými osobami, nebo s uchazečem domluvit další termín. Rovněž není pravidlem, že uchazeč vždy absolvuje pohovor se všemi třemi osobami. Každý z manažerů má ovšem právo se k osobě uchazeče vyjádřit. Platí pravidlo, že uchazeč musí absolvovat pohovor s minimálně jedním z manažerů a že zamítavé stanovisko kteréhokoliv z nich znamená pro uchazeče nepřijetí.

K pohovorům je manažerům předkládán dotazník, opravené výsledky testu a kopie požadovaných dokladů. Rozhovory s manažery nemají žádnou pevnou strukturu. Manažeři však chtějí mít ponechánu rozhodovací pravomoc pro případ, že by jim některý z uchazečů připadal nevhodný.

Pokud není ze strany manažerů vůči přijetí uchazeče žádných námitek, je uchazeči sdělen termín, do kterého dostane od firmy zpětnou vazbu.

Personálním oddělením jsou poté ještě ověřeny reference. V případě, že jsou reference negativní, je informace oznámena manažerům a uchazeč je telefonicky odmítnut. Jestliže jsou reference pozitivní, může být uchazeči nabídnuta pracovní smlouva.

Pokud dojde k tomu, že více uchazečů splní všechny předpoklady pro přijetí, zohledňují se při nabídce práce níže uvedené kritéria, přičemž největší váhu má doporučení od stávajícího zaměstnance (pokud se jedná o dobrého zaměstnance – tedy řidiče s vysokými výkony, bez kázeňských prohřešků a bez problémů u zákazníků):

- uchazeči s největší praxí a jazykovými znalostmi,
- uchazeči, kteří jsou delší dobu ve firemní databázi,
- uchazeči, kteří mají doporučení stávajících zaměstnanců.

Jakmile je vybrán nejvhodnější uchazeč, je mu telefonicky sdělena nabídka práce a domluveny podmínky pro vyřízení nástupních formalit a termín podpisu smlouvy. Ostatní uchazeči jsou odmítnuti s dotazem, zda je možné si jejich údaje ponechat v databázi a v případě obsazování dalšího místa a zájmu z jejich strany jim může být nabídnuta pracovní smlouva bez dalšího výběrového řízení.

3.3. Identifikace nedostatků

Na základě terminologických východisek a výše uvedených informací o procesu, který je nastaven ve firmě, je možné poznamenat, že některé části spolu nekorespondují. Ne všechny části procesu získávání a výběru jsou však ve firmě NordSüd nastaveny špatně. V následující kapitole na základě výše uvedeného identifikuji nedostatky, na jejichž odstranění se poté zaměřím v závěrečné části své diplomové práce. Tuto část budu opět dělit na tři základní části, tedy definování požadavků, přilákání uchazečů a vybírání uchazečů.

Než ovšem začnu s identifikací nedostatků dílčích částí procesu, považuji za nutné uvést, že **základní věcí, která není v praxi firmy zavedena, je písemné zpracování popisu celého procesu do směrnic a zdokumentování celého procesu.** Bez písemné kodifikace nelze totiž podle mého mínění hovořit o procesu, ale pouze souboru používaných zvyků nebo všeobecně přijatých pravidel, která si však může

každá osoba, která se získáváním a výběrem zabývá, změnit a upravovat ad hoc dle aktuální potřeby. Hroník⁵⁵ uvádí, že dokumentace procesu je navíc jednou ze zásad efektivního výběrového řízení. Písemné zpracování veškerých procesů do směrnic požadují. v současné době i standardy kvality.

3.3.1. Definování požadavků

Definování požadavků na počet řidičů je ve firmě nastaveno jasně a srozumitelně. Definování požadavků na kvalitu uchazečů však již příliš terminologickým východiskům neodpovídá. **Popis pracovního místa není v souladu s požadavky, které jsou na uchazeče kladeny.**

Požadavky jsou v popisu pracovního místa specifikovány v minimální míře a naprosto nedostatečně. Popis pracovního místa nezohledňuje aktuální legislativní požadavky ani další požadované znalosti, schopnosti anebo dovednosti, pouze vymezuje povinnosti zaměstnance. Při výběrovém procesu však firma zákonné požadavky zohledňuje a provádí i testování odborných znalostí, které pak ještě ověřuje při pohovorech. Popis pracovního místa by měl navazovat na plánování budoucích potřeb v personální oblasti a měl by být podkladem pro výběrový proces, protože je dle Vajnera⁵⁶ naprosto nezbytný pro definování profilu ideálního kandidáta. Profil slouží k nastavení kritérií pro jednotlivé fáze výběrového řízení. Profil ideálního kandidáta na základě stávajícího popisu pracovního místa u firmy NordSüd Czech s.r.o. nelze definovat.

3.3.2. Přilákání uchazečů

Druhá fáze procesu, týkající se přilákání uchazečů, zahrnuje dle mnou sestavených terminologických východisek několik částí, z nichž první jsou podmínky a situace na trhu práce a situace uvnitř firmy. Jak jsem rovněž v předchozí části práce uvedla (viz kap. 2.4.), tyto podmínky ovlivňují zájem potenciálních uchazečů. Firma má poměrně dobře zmapované podmínky a situaci na trhu práce v regionu. Jsou k dispozici údaje o jiných zaměstnavatelích a způsobech odměňování u jiných zaměstnavatelů. Na základě těchto údajů dokáže firma porovnat, co může kandidátům ve srovnání

⁵⁵ Srov.: Hroník, F.: Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení. 1.vyd. Brno 2007, s. 101.

⁵⁶ Srov.: Vajner, L.: Výběr pracovníků do týmu. 1. vyd. Praha 2007, s. 13.

s konkurencí nabídnout a management ví, že v důsledku hospodářské krize je dostatek uchazečů. Zájem o práci firmě je podpořen navíc skutečností, že v důsledku krize nedošlo ve firmě ke snižování mezd ani výše cestovních náhrad, což je pro uchazeče silným lákadlem.

Další částí procesu je oslovení uchazečů, které navazuje a reaguje na analýzy situace na trhu práce i situaci uvnitř firmy. V návaznosti na tyto skutečnosti jsou firmou vybrány formy inzerce, které jsou dle mého názoru pro účel získání zaměstnanců na pozici profesionálního řidiče naprosto dostačující a zajišťují dostatečný zájem uchazečů.

Problémovou částí této fáze procesu je forma inzerce. **Při zadávání požadavků na úřad práce a další inzerci nejsou jednoznačně určeny všechny základní požadavky na uchazeče**, a proto se hlásí, a úřadem práce jsou často i posíláni, nekvalifikovaní uchazeči. Na billboardech není telefonní kontakt na personální oddělení, ani odkaz na místo, kde by bylo možné k obsazované pozici sehnat více informací. **Na internetových stránkách není k dispozici osobní dotazník k vyplnění, stejně jako tam nejsou uvedeny požadavky, charakteristika pracovní pozice nebo náležitosti nutné pro přihlášení se do výběrového řízení.** Je sice možné vyplnit žádost online, ale ta je bohužel v německém jazyce, takže jí kandidáti většinou nerozumí. Navíc je stejná pro všechny obsazované pozice, takže nezahrnuje informace, které jsou vyžadovány o kandidátech na pozici řidiče. Vyplněné žádosti jsou uchovávány na německém serveru, a poté přeposílány do české pobočky. Z tohoto důvodu se nezobrazují diakritická znaménka a občas ani číslice, takže není možné uchazeče zpětně kontaktovat. Pro účely výběrového řízení na pozici řidiče je tedy stávající online přihláška nevhodná.

3.3.3. Vybírání uchazečů

Ve třetí fázi, kdy je realizován samotný výběr uchazečů, je možno identifikovat velké množství problémových bodů. Troufám si tvrdit, že tato část je nejvíce problémová. Důvod spatřuji ve skutečnosti, že firma jako subjekt na trhu práce má dobrou pozici, protože má dobré jméno, vnější podmínky jsou v důsledku hospodářské krize rovněž příznivé, existuje zde dostatek volných pracovních sil a tím pádem i kandidátů. Z těchto důvodů ve dříve popsaných částech procesu neexistují žádné větší problematické oblasti. V okamžiku, kdy se proces dostává na vnitrofiremní úroveň k fázi výběru, objevuje se velké množství problémových bodů, které souvisí se

skutečností, že proces není jasně popsán a nadefinován, a tudíž není závazný. Protože se proces vybírání uchazečů skládá ze tří částí, uvedu tyto problémové body v každé jednotlivé části zvlášť.

Předvýběr

V této části procesu **není jasně stanovena struktura předvýběru**. Díky tomu, že struktura není určena, nemá předvýběr jasnou koncepci a řád. Proto se ne vždy daří dosáhnout cíle předvýběru, kterým je vyloučení zcela nevhodných uchazečů ihned na začátku, s čímž následně souvisí další problémy při realizaci výběrového řízení.

Předvýběr je příliš časově náročný. Personální úsek tráví mnoho času pohovory s uchazeči, kteří na místo nejsou vůbec vhodní a dostaví se na firmu pouze za účelem získání informací o místě, nebo „to jdou jenom zkusit“. Rovněž při reagování na telefonické dotazy není vhodné provádět jakoukoliv selekci kandidátů, aniž by vyplnili standardizovaný dotazník. Telefonické rozhovory zabírají příliš mnoho času.

Na rozdíl od dotazníků, o kterých pojednává Šafránková,⁵⁷ je třeba konstatovat, že **stávající dotazník obsahuje málo údajů týkajících se výkonu práce u předchozích zaměstnavatelů a pracovních zkušeností**, zaměřuje se pouze výčet pracovních pozic. Účelem dotazníku je v současné době hlavně získání informací, se kterými se však dále již nijak zásadněji a koncepčně nepracuje. Další využití ve výběrovém řízení je spíše nahodilé a děje se až při pohovorech na základě aktuálního vyhodnocení situace. Dotazník navíc bývá kandidáty vyplňován až v druhé fázi výběrového řízení, měl by být součástí předvýběru. Stejným způsobem by mělo být zacházeno s ostatními požadovanými doklady, které jsou od uchazečů požadovány rovněž až v druhém kole výběrového řízení.

V rámci této fáze procesu **nejsou jasně definována negativní kritéria**, která by další výběr zjednodušila. **Nejsou ani jasně určena kritéria a jejich váha** pro podrobnější vyhodnocení dotazníku a ostatních dokladů, na základě kterých postupují uchazeči do dalšího kola výběrového řízení. Používaná kritéria jsou značně proměnlivá a nevychází ani z popisu pracovního místa a ani z profilu ideálního kandidáta, který firma nemá zpracovaný.

⁵⁷ Srov.: Šafránková, J.: Personální řízení (řízení lidských zdrojů – ŘLZ, rozvoj lidských zdrojů – RLZ). 1. vyd. Praha 2007, s. 24.

V této fázi se nerealizuje ověřování referencí. Reference jsou ověřovány v případech, kdy kandidát kontakt poskytne nebo lze tento kontakt snadno získat. Obvykle se tak děje na konci procesu před nabídkou práce. Dochází k diskvalifikaci uchazečů, kteří by jinak byli přijati, což znamená opět ztrátu času a neúčelné vynakládání nákladů.

Předvýběr není ve většině případů časově oddělen od dalších kol výběrového řízení. Z toho důvodu není dostatek času a prostoru na kvalitní vyhodnocení dokumentů získaných v tomto kole. Nastávají proto případy, že je věnován čas uchazečům, kteří by jinak předvýběrem neprošli.

Druhé kolo výběrového řízení

Pohovor s kandidáty, kteří projdou do dalšího kola výběrového řízení, není pevně strukturovaný, není určen jednotný typ nebo přístup k pohovoru. Rozhovor probíhá na základě aktuálního vývoje situace, často zabírá příliš mnoho času seznamování účastníka s podmínkami práce, které nakonec účastník není ochoten akceptovat. **Ověřování údajů z dotazníku při pohovoru je nahodilé, opět nejsou jasně stanovena kritéria.**

Neprobíhá písemné testování znalostí u všech uchazečů. Současně používaný test není aktivně využíván, slouží pouze jako jakési negativní kritérium⁵⁸ k vyřazení kandidátů, kteří jej odmítnou vyplnit. Navíc je příliš dlouhý i časově náročný. Zodpovězení všech otázek zabere kandidátům čas kolem 90 až 120 minut. Test obsahuje otázky, které nesouvisí s výkonem práce řidiče kamionu, ale například řidiče autobusu. Jedná se o jeden ze série testů, používaných při testování kandidátů na získání průkazu profesní způsobilosti řidiče. **Validita tohoto testu pro uchazeče na pozici řidiče vnitrostátní a mezinárodní kamionové dopravy není příliš vysoká,** neboť validita testů, které jsou konstruovány pro určité pracovní podmínky nebo typ organizace, nemusí být vždy v pořádku pro jinou organizaci nebo pracovní podmínky.⁵⁹ V tomto případě se jedná o dvě naprosto rozdílné situace. Skutečnost, že má někdo rozsáhlé teoretické znalosti i mimo obor (zde - řízení

⁵⁸ Srov.: Hroník, F.: Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení. 1.vyd. Brno 2007, s. 155.

⁵⁹ Srov.: Kolman, L., Chýlová, H., Michálek, P., Glosíková, Z.: Výběr zaměstnanců: metody a postupy. 1. vyd. Praha 2010, s. 154.

nákladního automobilu × řízení autobusu), nepředpokládá úspěšný výkon práce řidiče ve vnitrostátní a mezinárodní dopravě.

V současné době **nejsou vůbec testovány praktické dovednosti uchazečů**. Žádným způsobem nejsou ověřovány dovednosti týkající se ovládání a řízení nákladního automobilu a není vypracován způsob, jakým by se tyto praktické dovednosti uchazečů hodnotily.

Třetí kolo výběrového řízení

Na pozici řidiče není nezbytně nutné, aby pohovory vedli manažeri a prokurista. Schopnosti a vhodnost kandidátů na pozici řidiče by měly být prokázány v odborném testu a testu praktických dovedností, ověřeny při pohovoru. O přijetí pracovníka by měl spolurozhodovat jeho budoucí nadřízený.

Ve výše uvedeném textu jsem dospěla k identifikaci problémových částí procesu získávání a výběru profesionálních řidičů ve firmě NordSüd Czech s.r.o., v následující kapitole se zaměřím na vypracování návrhu na jejich řešení.

4. Návrh řešení identifikovaných nedostatků

Po analýze současného stavu a identifikaci nedostatků přejdu, v souladu s cílem práce, na návrh řešení těchto identifikovaných nedostatků. Budu opět postupovat tak, že kapitolu rozdělím na tři části, které budou korespondovat se třemi již v předchozích kapitolách zmiňovanými fázemi procesu získávání a výběru zaměstnanců. Každá fáze bude zpracována v samostatné podkapitole, ve které se zaměřím na konkrétní návrhy a doporučení

4.1. Definování požadavků

Proces personálního plánování, na jehož základě jsou určovány požadavky na množství zaměstnanců, je v souladu s terminologickými východisky a v praxi funguje, proto nepovažuji za nutné navrhnout jakékoliv změny nebo úpravy v této oblasti.

Vzhledem ke skutečnosti, že při analýze současného stavu jsem dospěla k závěru, že popis pracovního místa a v něm uvedené pracovní činnosti jsou pro účel výběru zaměstnanců nedostačující, je nutné přepracovat stávající popis pracovního místa a pracovní činnosti. Pro účely své diplomové práce jsem neprováděla analýzu pracovního místa, ale podklady pro vytvoření popisu pracovního místa jsem čerpala z katalogu typových pozic⁶⁰ a současného popisu pracovního místa. Na tomto základě jsem vytvořila nový popis pracovního místa a pracovní činnosti profesionálního řidiče, který je uveden v příloze č. 3. Popis je dále důležitý pro firmu, aby si mohla vytvořit profil ideálního kandidáta,⁶¹ na jehož základě by pak měla být určována kritéria pro výběrové řízení.

4.2. Přilákání uchazečů

Jak jsem uvedla v kap. 3.2.2., firma má dobře zmapované podmínky na trhu práce a ví, co může uchazečům nabídnout. V návaznosti jsou i vybrány vhodné způsoby, kterými se uchazeči oslovují. Problémem, který existuje v souvislosti s touto

⁶⁰ Karta pozice: Řidič nákladních automobilů a tahačů dostupné z <http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/h1-karta.act?id=2109&lh=0> [cit. 10. 2. 2011].

⁶¹ Srov.: Vajner, L.: Výběr pracovníků do týmu. 1. vyd. Praha 2007, s. 15.

fází procesu, je samotné znění inzerce. Bude nutné uvést je do souladu s teoretickými východisky, které se tvorby inzerátů týkají. Bude nutné zejména:

- v několika bodech stručně a uceleně charakterizovat pracovní pozici,
- uvést do inzerce ucelené požadavky na veškeré základní náležitosti, které firma bude vyžadovat pro účely předvýběru,
- v souvislosti s těmito požadavky uvést postup při přihlášení se do výběrového řízení. To v praxi znamená kroky, které musí uchazeč podniknout, v tomto případě doložit vyplněný dotazník a ostatní požadované dokumenty,
- v případě billboardů, na kterých jsou uvedeny pouze základní informace, uvést odkaz, kde je k dispozici více informací (nejlépe na internetové stránky firmy nebo na úřad práce).

V souvislosti s informacemi, uvedenými na internetových stránkách je základní nutností vložit kromě informací o místě a požadavcích při výběrovém řízení, také dotazník ke stažení. Ideální je na internetové stránky vložit možnost vyplnit dotazník s přihláškou online.

4.3. Výběr uchazečů

Vzhledem k tomu, že v této fázi procesu jsem v předcházející kapitole identifikovala nejvíce problémových bodů, bude tato část nejvíce obsáhlá i zde.

4.3.1. Předvýběr

Při realizaci předvýběru je vhodné, aby byla jasně určena struktura předvýběru s návazností jednotlivých kroků, které povedou k dosažení cíle předvýběru, pokud budou provedeny. Cílem je vyloučení kandidátů, kteří nejsou ochotni akceptovat pracovní podmínky a podmínky výběrového řízení již na začátku procesu.

Jak jsem již předoslala v kapitole 3.3., velké množství času zabírají pohovory s kandidáty, kteří se přijdou pouze informovat a poté se rozhodnou, že o místo nemají zájem. Pro tyto případy by měla být k dotazníku vypracována krátká instruktáž o podmínkách práce a průběhu výběrového řízení, aby nedocházelo ke zbytečným časovým ztrátám při vyhodnocování dotazníků a dalších dokladů. Důsledkem by bylo,

že nezájem o práci by bylo možné zjistit dříve, než dojde k osobnímu pohovoru. Vzor instruktážního dopisu pro uchazeče je uveden v příloze č. 4. Tyto všeobecné informace by měly být k dispozici i na webových stránkách firmy pro uchazeče, kteří se budou hlásit přes email.

Standardizované informace se od všech uchazečů získávají prostřednictvím vyplněného dotazníku. To je v současnosti požadováno po každém uchazeči, proto by měl být dotazník k dispozici na internetových stránkách firmy. Stejně jako dotazník jsou požadovány i další doklady. Dotazník i doklady je nutné požadovat ještě ve fázi předvýběru, pokud uchazeč doklady doloží až ve druhém kole, ztrácí předvýběr smysl.

Na základě terminologických východisek (viz kapitola 2.5.1.) bych v dotazníku doplnila otázky, týkající se výkonu práce u předchozích zaměstnavatelů, které si pak může firma ověřit v referencích. Součástí dotazníku by mělo být souhlasné prohlášení, že kandidát se seznámil s instruktážním dopisem a pracovními podmínkami. Tímto způsobem je možné zajistit, že každý uchazeč, který vyplní a odevzdá dotazník, bude mít o práci zájem. Sníží se tím značná časová náročnost, kdy jsou podmínky vysvětlovány zvlášť každému uchazeči mnohdy až po vyplnění dotazníku při ústním pohovoru. Proto bych zařadila absenci podpisu na prohlášení následně do návrhu negativních kritérií. Negativní kritéria by měla být vyhodnocena jako první a pro výběr zaměstnanců na pozici profesionálního řidiče by se mohlo jednat například o následující:

- chybějící řidičské oprávnění skupiny C, E,
- absence kteréhokoliv z dokladů o profesní způsobilosti,
- chybějící digitální karta,
- nulová praxe v mezinárodní dopravě,
- absence kteréhokoliv z dokladů o zdravotní způsobilosti,
- chybějící podpis/souhlas s pracovními podmínkami,
- záznam v trestním rejstříku.

Uvedený výčet je však pouze příkladem možností, které může firma využít.

Kromě určení negativních kritérií je nutné určit další kritéria pro výběr uchazečů, kteří postoupí do následujícího kola. Veškerá dokumentace získaná v předvýběru by měla být objektivně vyhodnocena. Objektivně znamená, že na základě předem stanovených kritérií, stejných pro všechny uchazeče. V tomto případě se jedná o vyhodnocení dotazníku a doložených požadovaných dokladů. Je nutné určit, které údaje budou vyhodnocovány v tomto kole, vytvořit nastavení vyhodnocovací stupnice a určit minimální počet dosažených bodů pro postup do dalšího kola. Rovněž je nezbytné srovnat údaje a reference. „V základu používání těchto údajů je předpoklad, že lidé se v budoucnu budou chovat podobně, jako se chovali v minulosti. Předpoklad, že lidé se chovají určitým způsobem celý život, nebo alespoň po jeho dlouhé úseky, odpovídá našim zkušenostem i zdravému rozumu.“⁶²

Níže opět uvádím příklady údajů, které mohou být vyhodnocovány:

- úplnost všech odpovědí,
- délka praxe v oboru,
- země, do kterých kandidát jezdil,
- praxe v řízení vozidel M, B,
- zkušenosti s návěsy, přívěsy a výměnnými nástavbami,
- znalost cizích jazyků,
- fluktuace,
- obviňování bývalých zaměstnavatelů, nářky,
- zda uchazeč uvedl reference,
- nehody,
- škodní události,
- shoda referencí s údaji v dotazníku,
- možné datum nástupu,
- pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou při výkonu povolání,
- počet „trestných bodů“ v evidenční kartě řidiče.

Protože je vhodné ověřit vybrané údaje z dotazníků, u kterých by nemuseli řidiči uvádět pravdu, považuji za účelné zařadit do předvýběru reference. Dále s nimi

⁶² Kolman, L., Chýlová, H., Michálek, P., Glosíková, Z.: Výběr zaměstnanců: metody a postupy. 1. vyd. Praha 2010, s. 169.

pracovat, ověřit si tak uvedené údaje ihned a zohlednit je poté v kritériích. Uvádím toto řešení v rozporu s informací, uvedenou v terminologických východiscích, kdy autoři⁶³ hovoří o zařazení referencí až na závěr celého výběrového procesu. Reference by mohly ověřovat například následující údaje:

- počet nehod za poslední období,
- počet škodných událostí za poslední období,
- důvod odchodu pracovníka,
- problémy s dispečerem.

Celý předvýběr by bylo vhodné striktně časově oddělit od následujících dalších fází výběru, aby bylo možné mít dostatek času na vyhodnocení údajů. Dle výše uvedeného postupu budou uchazeči rozděleni na vhodné, kteří dosáhnou alespoň minimální určený počet bodů, a nevhodné. Vhodní uchazeči budou telefonicky kontaktováni, pozváni do dalšího kola a domluven s nimi závazný termín.

Pokud se kandidáti dostaví osobně, s poděkováním je po vyplnění dotazníku a doložení dokladů odkázat na termín, do kterého jim bude, nejlépe telefonicky, sděleno, zda prošli do dalšího kola výběrového řízení a případně navrhnout termín dalšího setkání.

4.3.2. Druhé kolo výběrového řízení

Cílem druhého kola by v tomto případě mělo být získání takových informací, na jejichž základě by bylo možné vybrat vhodného kandidáta, případně více kandidátů, se kterými bude firma už řešit nástupní formality. Poté s nimi bude sepsána pracovní smlouva. Ve druhém kole výběrového řízení by měly být vhodným způsobem ověřeny:

- odborné znalosti uvedené v dotazníku,
- praktické dovednosti související s uváděnou délkou praxe,
- mělo by být ověřeno, zda uchazeč zapadne do podnikové kultury.

⁶³ Srov.: Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha 2009, s. 366.

Ověřování odborných znalostí by mělo probíhat formou odborného testu, kdy otázky budou zaměřené na odborné teoretické znalosti související s výkonem práce a znalosti používaných zákonných předpisů. Současně by odpovězením otázek měly být ověřeny i některé informace, uváděné v dotazníku (pokud někdo uvede, že jezdil do Francie, zajisté mu bude znám způsob, jakým se platí mýtné nebo kudy vedou dálnice, kdy je tam zákaz jízd kamionů). Test by neměl být příliš časově náročný. Opět je nutné stanovit jednotný způsob vyhodnocení testu. Na rozdíl od testu stávajícího by novým testem byla zajištěna vyšší validita výběru, což ovšem nevylučuje použití při sestavování nového testu vybrané vhodné otázky z testu stávajícího.

Otestovat praktické dovednosti profesionálního řidiče je možné pouze jedním způsobem, a to provedením zkušební jízdy. Tímto způsobem je možné zjistit např.:

- jaký má uchazeč jízdní styl,
- jak se chová k ostatním účastníkům silničního provozu,
- zda jsou pravdivé informace o zkušenostech s uvedeným typem automobilu, které napsal do dotazníku,
- zda je schopen zvládnout kromě jízdy i základní péči o vozidlo a manipulaci s ním (ví, kde má hledat nářadí, umí vyměnit rezervní pneumatiku, odpráhnout návěs, zacouvat k rampě apod.).

Praktické dovednosti obvykle přímo souvisí s délkou praxe, takže je možné porovnat, zda uchazeč i v tomto ohledu uvedl pravdu. Praktické zvládnutí jízdy a manipulace s nákladním automobilem je stejně důležité jako teoretické znalosti, z toho důvodu považují testování praktických dovedností za klíčové při výběrovém řízení na pozici řidiče kamionové dopravy. Pro hodnocení by měl být sestaven záznamový hodnotící arch, který bude po zkušební jízdě vyplněn instruktorem, a následně opět vyhodnocen na základě všeobecně platných předem definovaných kritérií, která budou vycházet z popisu pracovního místa.

Poslední částí tohoto výběrového kola je ověření, nakolik uchazeč zapadne do podnikové kultury. To lze nejlíp ověřit osobním, nejlépe strukturovaným pohovorem orientovaným na chování. Při pohovoru jsou kladeny jasně strukturované otázky, které mají za cíl zjistit, jak uchazeč reaguje na různé pracovní situace, jak řeší nenadálé problémy, jakým způsobem reaguje na pokyny nadřízeného dispečera, případně, co

považuje za problém v souvislosti s komunikací s nadřízeným pracovníkem nebo v souvislosti s výkonem práce. Odpovědi uchazeče by měly být zaznamenány na záznamový arch a vyhodnoceny, nejlépe srovnáním s reakcemi, které jsou firmou vnímány a pro účely výběrového řízení definovány jako žádoucí. Vhodnou součástí záznamového archu by pak měl být i záznam o osobitém stylu reakcí kandidáta na pokládané otázky. Při výběrovém pohovoru je žádoucí přítomnost budoucího přímého nadřízeného, se kterým bude pracovník v budoucnu v kontaktu. Přítomností více osob při pohovoru a srovnáním více záznamů je možné snížit možné negativní dopady subjektivního hodnocení uchazeče osobou hodnotitele. Při shodě je validita tohoto způsobu výběru zvýšena, navíc může být shoda definována jako jedno z kritérií úspěšnosti v tomto kole výběrového řízení.

I pro druhé kolo výběrového řízení nezbytně nutné určit kritéria, která musí uchazeč splnit. V tomto případě se bude jednat o minimální počty bodů, které bude nutné získat v testu vědomostí a praktických dovedností a případnou shodu v hodnocení pohovoru. Definitivní rozhodnutí, který kandidát z těch, kteří splnili kritéria, bude nakonec přijat, by ale mělo záležet na přímém nadřízeném, jež se tohoto kola zúčastní. Doporučuji pro tuto část výběrového procesu na základě výše uvedeného sestavit a připravit otázky ke strukturovanému rozhovoru.

V tomto kole se nezmiňuji o psychotestech, i když se může zdát, že testování psychické způsobilosti kandidátů je zde vhodné provádět. Psychická způsobilost všech kandidátů, kteří postoupili do dalšího kola, je dána psychotesty, jež musí být prováděny odborným psychologem nebo zařízením. Psychotesty jsou jedním ze zákonných požadavků. Potvrzení o jejich absolvování je jedním ze základních požadovaných dokladů.

4.3.3. Třetí kolo výběrového řízení

Třetí kolo výběrového řízení za účasti top managementu nevnímám jako nutné.

O obsazování pozic, které jsou v hierarchii pracovních pozic ve firmě nejnižší, by měl totiž rozhodovat přímý nadřízený pracovníka na základě metod výběru, které by v tomto případě měly garantovat určitou odbornou úroveň kandidáta a současně ověřit i jeho vhodnost pro tuto pozici. Tomuto návrhu navíc odpovídá popis pracovního místa, v němž je jako nadřízená pozice uvedený dispečer. Osobní účast top managementu na

výběrovém řízení na nejnižší pozice není příliš efektivní a napovídá spíše o nedůvěře managementu v celý výběrový proces.

Výše uvedené úpravy procesu získávání a výběru profesionálních řidičů ve firmě NordSüd Czech s.r.o. mohou vést k odstranění mnou identifikovaných nedostatků, čímž jsem naplnila cíl své diplomové práce, kterým byla právě identifikace problémových částí procesu získávání a výběru profesionálních řidičů ve firmě NordSüd Czech s.r.o. a následný návrh úpravy těchto identifikovaných nedostatků.

Závěr

Ve své diplomové práci jsem se zabývala procesem získávání a výběru zaměstnanců na pozici profesionálního řidiče v dopravní společnosti NordSüd Czech s.r.o. Cílem diplomové práce bylo identifikovat problémové části procesu získávání a výběru profesionálních řidičů ve firmě NordSüd Czech s.r.o. a následně navrhnout úpravy těchto identifikovaných nedostatků.

Z diplomové práce vyplynulo, že společnost NordSüd Czech s.r.o. nemá celý proces popsán a ukotven v žádné dokumentaci. Existují pouze dílčí písemné materiály, ovšem neexistuje žádná směrnice ani jiný závazný dokument, který by proces popisoval a určoval jeho pravidla, nebo stanovoval postupy kritéria pro přijetí.

Při rozdělení celého procesu na tři základní části dle terminologických východisek jsem pak v rámci každé části navrhla konkrétní opatření. V části týkající se definování požadavků jsem na základě dostupných zdrojů z internetu navrhla nový popis pracovního místa a doporučila firmě sestavit ideální profil kandidáta.

V souvislosti s částí týkající se přilákání uchazečů jsme doporučila poupravit znění inzerce, aby korespondovalo s informacemi v odborné literatuře. Rovněž jsem doporučila aktualizovat a upravit informace na internetových stránkách.

Nejvíce problémových oblastí jsem identifikovala v samotném procesu výběru. Vzhledem k velké časové náročnosti předvýběru jsem navrhla několik kroků k zjednodušení a zefektivnění této části. Jedná se především o informační dopis pro uchazeče, doporučení upravit stávající dotazník a stanovit kritéria, včetně použití negativních kritérií pro první protřídění žádostí.

Do části předvýběru jsem navrhla zařadit i ověřování referencí z důvodu, aby se s nimi poté dále mohlo pracovat. Pro druhé kolo výběrového řízení jsem doporučila soubor metod pro výběr, kterými jsou testy odborných znalostí, testy praktických dovedností a pohovory. V souvislosti s testováním jsem opět doporučila firmě stanovení kritérií. Na rozdíl od terminologických východisek, ve kterých uvádím tříkolové výběrové řízení, jsem navrhla uzavřít výběrové řízení již druhým kolem a snížit tak celkovou časovou náročnost. Třetí kolo výběrového řízení, které se sestává z pohovorů

s manažery, nevidím jako nutné a efektivní pro výběr zaměstnanců, kteří jsou na hierarchickém žebříčku firmy nejnižší.

Doufám, že se mi v diplomové práci podařilo navrhnout taková opatření, která celý proces získávání a výběru zaměstnanců v mnou zvolené firmě pomohou optimalizovat a zefektivnit.

Anotace

Příjmení a jméno autora: Krausová Kateřina

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta

Název diplomové práce: Získávání a výběr profesionálních řidičů ve firmě

NordSüd Czech s.r.o.

Vedoucí práce: Mgr. Jitka Hanáčková

Počet znaků: 81 334

Počet příloh: 5

Počet titulů použité literatury: 9

Klíčová slova: Řízení lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců,

definování požadavků, přilákání uchazečů, výběrové řízení

Cílem práce je identifikace problémových částí procesu získávání a výběru profesionálních řidičů ve firmě NordSüd Czech s.r.o. a následný návrh úpravy těchto identifikovaných nedostatků.

Práci rozdělím na několik částí, přičemž v úvodu zpracuji na základě odborné literatury terminologická východiska, která se k problému získávání a výběru pracovníků vztahují. V následující kapitole se budu zabývat procesem získávání a výběru zaměstnanců v dané firmě, včetně identifikace problémových částí procesu. V poslední části diplomové práce zpracuji návrh, jak identifikované nedostatky odstranit.

The goal of my Bachelor's Thesis is identification of problem parts in the process of recruitment and selection of professional drivers in NordSüd Czech s.r.o. Company and following proposal of identification of these identified problems.

The Bachelor's Thesis will be divided into several parts. From the beginning, I will elaborate technical part considering with the problem of recruitment and selection. In following chapter, I will describe the process of recruitment and selection of employees in the company, including identification of problematic points. In the last part of Bachelor's Thesis I will elaborate the proposal for removing these problematic points.

Seznam literatury a zdrojů

Seznam literatury:

- Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009.
- Hroník, F.: Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999.
- Hroník, F.: Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení. 1.vyd. Brno: MotivPress, s.r.o., 2007.
- Kolman, L., Chýlová, H., Michálek, P., Glosíková, Z.: Výběr zaměstnanců: metody a postupy. 1. vyd. Praha: Linde, 2010.
- Koubek, J.: Personální řízení 1 (Vybrané problémy). 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992.
- Mohelská, H.: Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009.
- Stýblo, J.: Personální řízení v malých a středních podnicích. 1.vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2003.
- Šafránková, J.: Personální řízení (řízení lidských zdrojů – ŘLZ, rozvoj lidských zdrojů – RLZ). 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007.
- Vajner, L.: Výběr pracovníků do týmu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.

Internetové zdroje:

- Karta pozice: Řidič nákladních automobilů a tahačů dostupné z:
<http://ktp.istp.cz/charlie/expert2/act/h1-karta.act?id=2109&lh=0> [cit.10.2.2011]
- Volná pracovní místa: Řidič nákladního automobilu pro vnitrostátní a mezinárodní dopravu dostupné z:
<http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/vmjedno/vmrozsir?send=1&nokres=3809&nsort=0&ndny=30&nprokoho=0> (cit.10.2.2011)
- Oficiální internetové stránky iniciativy V^{top} dostupné z:
<http://www.v-top.de/vtop-initiative.html> (cit. 27.2.2011)

Ostatní zdroje:

- Interní materiály firmy NordSüd Czech,s.r.o.
- Vyhláška číslo 156/2008 Sb.

Přílohy

Příloha č. 1: Popis pracovní místa **A** Údaje organizace

Příloha č. 2: Popis pracovního místa **B** Profil pracovního místa a úkoly

Příloha č. 3: Vzor inzerce, aktuálně používané na stránkách úřadu práce

Příloha č. 4: Návrh nového popisu pracovního místa a pracovní činnosti

Příloha č. 5: Návrh instruktážního dopisu pro uchazeče

Příloha č.1:

Popis pracovního místa A Údaje organizace

		POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA A Údaje organizace (postup odpovídající VA-5-01)	FB-CZ-12
Označení pracovního místa: řidič/ka nákladního automobilu		Číslo prac. místa: 714 21 A	
Vlastník prac. místa : Nord Süd Czech s.r.o.		Osobní číslo:	
Nadřízené prac. místo: vedoucí spedice		Nákladové středisko NSC	
Přímo podřízené místo:		žádné	
Převezme (částečné) úkoly následujícího pracovníka při jeho absenci		žádný	
Následující pracovník převezme jeho úkoly při absenci		žádný	
Zvláštní upozornění (pouze pokud je potřebné) Odborně nadřízení jsou aktuální disponenti; to znamená, že rozdělení úkolů a pracovních příkazů budou provádět oni.			
Nadřízený:		Vlastník pracovního místa:	
Personální management:		Datum: Pracovník:	

Příloha č. 2:

Popis pracovního místa B Profil pracovního místa a úkoly

	POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA B Profil pracovního místa a úkoly (postup odpovídající VA-5-01)	FB-CZ-13
Označení pracovního místa: řidič/ka nákladního automobilu	Pozice: Řidič vnitrostátní a mezinárodní dopravy	Číslo prac. místa 714 21 A
Úkoly: • Pomoc při dosažení prvotřídních spedičních výkonů pomocí: spolehlivost, dodržování termínů, hospodářské myšlení a jednání, výměna informací, péče o svěřené vozidlo • Provádění transportu s výměnnými nástavbami, nákladními soupravami s přívěsem v Německu a Evropě • Prověření potřebných dokladů k vozidlu a převážených dokumentů • Denní odjezdová kontrola; informace technikovi a vozidlové dílně, vyskytnou-li se závady vozidel • Řádné zajištění nákladu • Ovládání technických zařízení vozidel • Jisté a řádné vystupování u zákazníků a dodavatelů s prověřením dodacích dokladů a nakládacích dokladů • Dodržování platných silničních a pracovních předpisů • Řádná obsluha tachografů a správná manipulace s diagramovými kotouči • Pomoc při nakládce a vykládce • K péči a údržbě vozidla patří také natankování, voskování, doplnění provozních látek a přezkoušení vzoru pneumatik • Znalost zeměpisu a silničních poměrů, krátkodobé změny jízdní trasy podmíněné povětrnostními a dopravními vlivy • Hospodárný způsob jízdy		
Školní vzdělání: ukončené základní vzdělání		Znalosti cizích jazyků:
Profesní vzdělání: výhodou je: profes. řidič, automechanik		Zkušenosti vztahující se k funkčnímu zařazení:
Dodatečné znalosti: řidičský průkaz skupiny 2 / CE bez omezení		
Nadřízený:		Personální management:
Operační vedoucí:		Datum: Převzal:

Příloha č. 3:

Vzor inzerce, aktuálně používané na stránkách úřadu práce

ŘIDIČ NÁKLADNÍHO AUTOMOBILU - pro vnitrostátní a mezinárodní dopravu.

Řidiči nákladních automobilů (kromě tahačů) (83321).

Pracoviště a kontakty:

firma **NordSüd Czech s.r.o.**, IČ 25908359, <http://www.nordsued.com>

pracoviště **U Dráhy 828/8, 789 01 Zábřeh**, okr. Šumperk

Komu se hlásit:, tel.:, e-mail:

Vlastnosti volného místa:

směnnost: **Pružná pracovní doba**

pracovní úvazek: **Plný**

pracovněprávní vztah: **Pracovní poměr**

minimální stupeň vzdělání: **Střední odborné (vyučen)**

pracovní poměr: **od 10. 2. 2011**

mzdové rozpětí: **od 16 000 Kč**

Poznámka k volnému místu:

HPP se zkušební dobou - plný úvazek, vzdělání - vyučen v jakémkoli oboru, řidičský průkaz sk. C, E, praxe v MKD, čistý trestní rejstřík.

Telefonicky si domluvit schůzku!

Příloha č. 4:

Návrh nového popisu pracovního místa a pracovní činnosti

	Popis pracovního místa a pracovní činnosti	
Pracovní zařazení - funkce: Řidič/ka nákladního automobilu ve vnitrostátní a mezinárodní dopravě	č.funkce: 83249	
Charakteristika funkce - podstata pracovní činnosti: Bezpečně řídí vozidlo s nákladem a dopravuje náklad při krátkých a dálkových cestách.		
Kvalifikační požadavky:		
Základní: <u>Způsobilost profesní:</u> Řidičský průkaz skupiny C, E, průkaz profesní způsobilosti. <u>Způsobilost zdravotní:</u> Platné dopravně psychologické a neurologické vyšetření. <u>Délka praxe:</u> 1 rok <u>Zvláštní požadavky:</u> Digitální karta řidiče, platné školení řidičů.		
Další: <u>Vzdělání:</u> Vyučen v oboru mechanik, technické práce v autoservisu (mechanik, opravář silničních motorových vozidel). <u>Požadavky na odbornost</u> ✓ Orientace v předpisech pro řízení nákladních automobilů a tahačů a dopravu nákladů po krátkých a dálkových trasách. ✓ Kontrola provozuschopnosti nákladních automobilů a tahačů před započítáním jízdy, kontrola naložení a zabezpečení nákladu v rámci stanovené nosnosti vozidla. ✓ Kontrola vykládky nákladních automobilů, včetně předávání doprovodných dokumentů, případně výběr tržeb a poplatků za dodané zboží. ✓ Vyplňování a vedení záznamů o provozu nákladních automobilů a tahačů, obstarávání a kompletace dopravních dokumentů, celních a jiných dokladů. ✓ Údržba a běžné opravy nákladních automobilů a tahačů, kontrola nástrojů. ✓ Řízení nákladních automobilů a tahačů s ohledem na charakter nákladu. ✓ Řízení nákladních automobilů, speciálních silničních motorových vozidel a silničních návěsových tahačů o různých celkových hmotnostech. ✓ Řízení silničních stabilních přívěsových jízdních souprav s celkovou hmotností nad 20 tun.		

<u>Znalosti:</u> ✓ Základní znalost německého jazyka. ✓ Zeměpisné znalosti Evropy. ✓ Znalosti vyhlášky, upravující pracovní režim řidiče, předpisů v silniční v mezinárodní kamionové dopravě. ✓ Znalost způsobů placení mýtného v evropských zemích. <u>Zvláštní požadavky:</u> ✓ Čistý trestní rejstřík. ✓ Počet trestných bodů v evidenční kartě řidiče méně jak osm bodů. <u>Požadované osobní vlastnosti:</u> Rozhodnost, odolnost vůči stresu, sebekontrola, schopnost improvizace praktické myšlení, přizpůsobivost, schopnost přijmout zodpovědnost.
Pracovní doba: Řídí se pracovním režimem řidiče dle vyhlášky 561/2006 Sb.
Hlavní používané normy a předpisy: Vyhláška 561/2006 Sb., předpisy platné v silniční dopravě.
Nadřízený pracovník: Vedoucí spedice/Dispečer.

Příloha č. 5:

Návrh instruktážního dopisu pro uchazeče:

Vážení uchazeči o místo řidiče vnitrostátní a mezinárodní kamionové dopravy.

Věnujte prosím pozornost následujícím informacím o pracovním místě a průběhu výběrového řízení. Potom začněte vyplňovat osobní dotazník a doložte veškeré požadované doklady. V případě, že odevzdáte vyplněný dotazník (a veškeré požadované doklady), projevujete tímto souhlas s tím, že jste byli seznámeni s pracovními podmínkami i průběhem výběrového řízení. Toto seznámení a souhlas prosím podepište i na konci dotazníku v příslušném políčku (v případě elektronické přihlášky opište prosím tento souhlas do průvodního emailu).

Pokud tento souhlas nebude podepsán, budete vyřazeni z výběrového řízení.

Pracovní podmínky:

1. Pozice řidiče vnitrostátní a mezinárodní kamionové dopravy a s tím spojená možnost osobní účasti řidiče na nakládce nebo vykládce.
2. Pracovní režim řidiče určený vyhláškou 561/2006, nerovnoměrně rozvržená pracovní doba.
3. Žádná turnusová volna.
4. Návraty do republiky/domů jedenkrát za dva až pět týdnů dle aktuálních plánů a potřeby dispečera. Vezměte prosím v potaz, že nemůžeme zaručit, že budete každý druhý víkend doma (v případě potřeby domluva s dispečerem).
5. Pravděpodobnost střídání automobilů a přeprahů. Nelze zaručit, že řidič zůstane po celou dobu na jednom automobilu. Řidič je povinen udržovat automobil, se kterým právě jezdí v pořádku a v čistotě.
6. Garantovaná úroveň mzdy při plném počtu odpracovaných pracovních dní ve výšiKč.
7. Cestovní náhrady vypláceny dle zákona, ve výši, pluskapesné.
8. Odpovědnost řidiče dle zákoníku práce za škody a vícenáklady.

Průběh výběrového řízení:

1. V případě, že budete vybráni do dalšího kola, budete telefonicky/emailem kontaktováni do 10 pracovních dní od obdržení dotazníku s návrhem na termín druhého kola výběrového řízení a osobního pohovoru.
2. V případě, že projdete úspěšně druhým kolem výběrového řízení, budete opět do 10 pracovních dní telefonicky/emailem kontaktováni za účelem domluvy na případném nástupu, organizačním vyřešení vstupních záležitostí a podpisu pracovní smlouvy.
3. V případě, že nedostanete žádnou zprávu ve výše uvedeném časovém rozmezí, nepostoupili jste do dalšího kola výběrového řízení a nebyli jste vybráni.

NordSüd Czech s.r.o.
Personální oddělení