BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Získávání a výběr zaměstnanců

Employee Recruitment and Selection

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

KŘEČKOVÁ

JANA

2020

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Křečková Jméno: Jana Osobní číslo: 469381

Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)

Zadávající katedra/ústav: Oddělení manažerských studií

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Získávání a výběr zaměstnanců

Název bakalářské práce anglicky:

Employee Recruitment and Selection

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je analyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti, zhodnotit stávající stav, porovnat s předešlými lety, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodné změny.
PŘÍNOS: Přínosem práce jsou návrhy a doporučení na změny a zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí a postup získávání a výběru zaměstnanců; 3. Praktická část - představení společnosti, analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců, návrhy a doporučení; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007.
KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.
ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2016.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 12. 12. 2019 Termín odevzdání bakalářské práce: 30. 4. 2020

Platnost zadání bakalářské práce: 30. 9. 2021

Podpis vedoucí(ho) práce | Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry | Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 9. 03. 2020

Datum převzetí zadání | Podpis studenta(ky)

© ČVUT v Praze, Design: ČVUT v Praze, VIC

KŘEČKOVÁ, Jana. *Získávání a výběr zaměstnanců*. Praha: ČVUT 2020. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 26. 04. 2020 Podpis:

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce. Děkuji za jeho cenné rady, připomínky a také za trpělivost. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům firmy za jejich ochotu, otevřenost a spolupráci při poskytování informací. V neposlední řadě bych chtěla nejvíce poděkovat své rodině za velkou podporu.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá získáváním a výběrem zaměstnanců v organizaci. Cílem práce je prozkoumat proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané firmě, posoudit stávající situaci, porovnat ji s předchozími lety a navrhnout doporučení pro zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců ve firmě. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část se opírá o odbornou literaturu a vymezuje proces získávání a výběru zaměstnanců. Praktická část představuje vybranou firmu, analyzuje její proces získávání a výběru zaměstnanců, vyhodnocuje rozhovory s personalistou a zaměstnanci a uvádí návrhy na zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců.

Klíčová slova

Získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, řízení lidských zdrojů

Abstract

The bachelor thesis deals with the recruitment and selection of employees in the organization. Bachelor thesis consist of two parts – theoretical and practical. The theoretical part is based on literature and defines the process of recruitment and selection of employees. The practical part introduces selected organization a characterizes recruitment and selection of employees in the organization. Practical part is also supported by internal materials of the organization, interviews with personnel officer and with employees of the organization. The target of this thesis is to analyse process of recruitment and selection of employees in the company, assess the current state and compare it with previous years. The result of this bachelor thesis are suggested recommendations and improvement.

Key words

Employee recruitment, employee selection, human resource management

OBSAH

ÚVOD **5**

1 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ **7**

1.1 Proces získávání zaměstnanců 7

1.2 Zdroje získávání zaměstnanců 7

1.3 Metody získávání zaměstnanců 9

1.4 Předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání 13

1.4.1 Dokumenty požadované od uchazečů 13

1.4.2 Pozitivní přístup a diverzity management 14

2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ **16**

2.1 Kritéria výběru zaměstnanců 16

2.2 Metody výběru zaměstnanců 17

2.3 Chyby a nedostatky při výběru zaměstnanců 22

2.4 Rozhodnutí o výběru uchazeče o zaměstnání 23

2.5 Adaptace zaměstnance 24

3 SPECIFIKA ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ V MALÉ FIRMĚ **25**

3.1 Charakteristika malé firmy 25

3.2 Personální práce v malé firmě 25

3.3 Získávání zaměstnanců v malé firmě 26

3.4 Výběr zaměstnanců v malé firmě 26

4 PŘEDSTAVENÍ FIRMY **29**

4.1 Historie firmy a její současnost 29

4.2 Organizační struktura firmy 30

4.3 Struktura zaměstnanců 31

4.3.1 Představení funkcí 31

4.3.2 Funkce řidiče 33

5 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ **36**

5.1 Zdroje a metody získávání zaměstnanců 36

5.1.1 Požadované dokumenty a předběžný výběr uchazečů 39

5.1.2 Diverzity management 39

5.2 Kritéria a metody výběru zaměstnanců 39

5.2.1 Proces výběru zaměstnance na funkci řidiče 41

5.2.2 Adaptace řidiče ... 42
6 VYHODNOCENÍ ROZHOVORŮ S ŘIDIČI ... 44
6.1 Respondenti rozhovorů ... 44
6.2 Výsledky rozhovorů s respondenty ... 45
6.3 Shrnutí rozhovorů ... 51
7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ ... 53
ZÁVĚR ... 56
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY ... 57
SEZNAM OBRÁZKŮ ... 59
SEZNAM TABULEK ... 60
SEZNAM GRAFŮ ... 61
SEZNAM PŘÍLOH ... 62

ÚVOD

Získávání a výběr zaměstnanců je velmi důležitý proces v oblasti řízení lidských zdrojů. Bohužel je tento proces občas podceňován. Organizace by měly klást velký důraz na získání vhodných zaměstnanců. Získání kvalitního zaměstnance znamená pro organizaci přínos. V opačném případě přítěž, komplikace a nepříjemnosti z obou stran. Hlavní účel výběru zaměstnanců je najít toho nejvhodnějšího uchazeče o danou pracovní příležitost v organizaci.

Cílem bakalářské práce je prozkoumat proces získávání a výběru zaměstnanců ve firmě AM Trans, s. r. o., posoudit stávající situaci, porovnat ji s předchozími lety a navrhnout doporučení pro zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců ve firmě.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá získáváním a výběrem zaměstnanců od procesu získávání zaměstnanců, zdrojů získávání zaměstnanců, metod získávání zaměstnanců přes kritéria výběru zaměstnanců, metody výběru zaměstnanců a chyby při výběru zaměstnanců, adaptaci zaměstnanců až po specifika získávání a výběru zaměstnanců v malé firmě.

Praktická část se zabývá procesem získávání a výběru zaměstnanců ve firmě AM Trans, s. r. o., která patří svým charakterem mezi malé firmy a která se zabývá transportem do a ze zdravotnických zařízení. Obsahem praktické části je představení firmy, včetně organizační struktury a jednotlivých profesí, analýza získávání a výběru zaměstnanců na základě rozhovoru s personalistou firmy a vyhodnocení rozhovorů s řidiči tvořícími největší skupinu zaměstnanců firmy. Tyto rozhovory zjišťovaly názory řidičů na používané metody získávání a výběru zaměstnanců a na jejich spokojenost ve firmě.

Výsledkem jsou návrhy a doporučení na zlepšení získávání a výběru zaměstnanců ve firmě.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Získávání zaměstnanců hraje v každé organizaci velmi důležitou a podstatnou roli, tj. získání potřebného počtu přiměřeně kvalifikovaných zaměstnanců. Lze říct, že je to klíčová fáze ve formování pracovní síly organizace. Hlavním úkolem je zajistit dostatečný počet pracovních sil, vyhledání vhodných pracovních zdrojů a informování o volných pracovních místech v organizaci. Dále také souvisí s adekvátním nabízením těchto volných pracovních míst, jednání s uchazeči o pracovní místo či zajištění všech těchto činností v organizační a administrativní struktuře. (Koubek, 2010, s. 126)

1.1 Proces získávání zaměstnanců

Cílem získávání zaměstnanců je identifikovat a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. Důležité je, aby zaměstnavatel, který potřebuje nové pracovní síly, byl schopen zveřejnit správné, jasné a spolehlivé požadavky na zaměstnance a představit svou organizační kulturu. Tím si může žadatel o pracovní místo předem srovnat své priority a schopnosti pro nabízenou pracovní pozici. Jen takto lze vybudovat kvalitní základnu pro perspektivní pracovní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. (Dvořáková a kol., 2012, s. 145)

„Podstatou získávání zaměstnanců je navázání komunikace mezi zaměstnavatelem, který poptává práci a potenciálními uchazeči o zaměstnání, kteří nabízí práci a výsledkem získávání zaměstnanců je přiměřený počet vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky na zaměstnance." (Šikýř, 2016. s. 95)

Obecným záměrem získávání a výběru zaměstnanců je získání zaměstnanců s minimálně vynaloženými náklady, a to v určitém množství a kvalitě, která odpovídá uspokojení podnikových potřeb lidských zdrojů. (Armstrong, 2007, s. 343)

Mezi velmi důležitá východiska pro získávání zaměstnanců patří nároky požadované na zaměstnance, splnění patřičné kvalifikace a požadovaných schopností. Je nutné zvážit, jestli organizace může obsadit na požadovanou pozici svého, již vychovaného zaměstnance, nebo je třeba hledat ve vnějších zdrojích organizace. (Kocianová, 2010, s. 79)

1.2 Zdroje získávání zaměstnanců

Organizace může své volné pracovní místo obsadit a získat zaměstnance ze dvou zdrojů, a to z vnějších nebo z vnitřních. Musí však tyto dva zdroje pečlivě zvážit již při plánování lidských zdrojů a porovnat jejich výhody a nevýhody. (Šikýř, 2016, s. 97)

„Zatímco vnitřní podmínky získávání pracovníků ovlivňují spíše individuální rozhodování potenciálních uchazečů, zda reagovat na nabídku organizace, vnější podmínky jsou spíše objektivní a organizace – na rozdíl od vnitřních podmínek, které se může

pokoušet do jisté míry ovlivnit – je ovlivňovat nemůže a musí je při svých rozhodováních brát v úvahu jako dané.“ (Koubek, 2010, s. 129)

Vnější zdroje

Mezi nejčastější vnější zdroje patří volné pracovní síly na trhu práce, což mnohdy jsou nezaměstnaní lidé, kteří jsou registrováni na úřadu práce. K dalším vnějším zdrojům patří absolventi škol či jiných vzdělávacích institucí, které připravují mladé lidi na nástup do zaměstnání, a v neposlední řadě k vnějším zdrojům můžeme připočítat také zaměstnance jiných organizací, kteří jsou pevně rozhodnuti změnit svého stávajícího zaměstnavatele. Doplňkové vnější zdroje jsou ženy v domácnosti, důchodci nebo studenti.

Výhodou získání zaměstnanců z vnějších zdrojů je pestrá škála značně motivovaných a talentovaných lidí mimo organizaci, kdy jejich názory, jiné úhly pohledu, nové poznatky či zkušenosti mohou být pro organizaci velice cennou inspirací a jejich nápady mohou vést k pozitivním změnám. Obecně platí, že je levnější a snadnější získat kvalifikované zaměstnance zvenku, nežli je vychovávat vlastními silami v organizaci. (Koubek, 2007, s. 130)

Nevýhodou je nesnadné nalákání potencionálního uchazeče. Celkově je tento zdroj nákladnější, kvůli dražší inzerci a hodnocení uchazečů je tak obtížnější. Organizace musí vynaložit určité úsilí o to, aby se noví zaměstnanci sociálně začlenili do prostředí organizace a nevznikly žádné nepříjemnosti s dosavadními zaměstnanci organizace, kteří by se například cítili oprávněni získat obsazované místo. (Šikýř, 2014, s. 92)

Vnitřní zdroje

Mezi nejčastější vnitřní zdroje můžeme zařadit zaměstnance, kteří jsou uspoření v důsledku technického pokroku, zaměstnance uvolněné v důsledku organizačních změn organizace či ukončení nějaké činnosti. Dalšími vnitřními zdroji jsou zaměstnanci, kteří jsou schopni a plně připraveni vykonávat náročnější práci, než doposud vykonávali, a zaměstnanci, kteří mají zájem přejít na jinou pracovní pozici nebo nově vytvořené pracovní místo v organizaci.

Výhodou využití vnitřních zdrojů organizace je, že již současný zaměstnanec organizace zná slabé i silné stránky organizace lépe než nový uchazeč, který má zájem o pracovní místo. Současný zaměstnanec je schopen lépe komunikovat s ostatními zaměstnanci a už organizaci zná. Zvyšuje se morálka i motivovanost. Podněcuje se oddanost organizaci a rozšiřuje se kvalifikace. (Koubek, 2007, s. 129)

Nevýhodou využívání vnitřních zdrojů je soutěžení o povýšení, které může negativně ovlivnit morálku a sociální vztahy. Organizace musí strategicky plánovat funkční postup a systematicky vzdělávat zaměstnance. (Šikýř, 2014, s. 92)

V souladu s vybranými zdroji, podle nichž se snaží organizace potřebu zaměstnanců uspokojit, si stanoví metody k získávání zaměstnanců.

1.3 Metody získávání zaměstnanců

Každá organizace preferuje jinou metodu získávání zaměstnanců, která je pro ni efektivní z hlediska k získávání zaměstnanců na pracovní místo. Bere přitom v úvahu odlišnosti požadavků pracovního místa a finanční prostředky, které musí zaměstnavatel vynaložit k získávání nových zaměstnanců. (Dvořáková a kol., 2007, s. 135)

Stanovení vhodné metody získávání zaměstnanců určuje specifický postup oslovování a lákání potenciálních uchazečů o pracovní místo. Může záviset například na tom, jaké pracovní místo obsazujeme anebo kolik má organizace finančních prostředků k vynaložení náboru zaměstnanců. Dále také závisí na tom, jestli se organizace chce zaměřit spíše na vnitřní nebo vnější zdroje zaměstnanců. Musí se také zvážit požadavky a kritéria nabízeného pracovního místa. (Šikýř, 2012, s. 75)

Koubek (2007, s. 135) uvádí: *„Volba metod získávání pracovníků musí vycházet z toho, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a zlákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli".*

Za správné východisko se dá považovat použití kombinace několika metod pro získání zaměstnanců a tím i zvýšení procenta úspěšnosti náboru. K celkovému hodnocení efektivnosti využitých metod lze použít různé ukazatele. Organizace může zároveň sledovat a hodnotit, jaké náklady vynaložila k získání zaměstnance, eventuálně kolik žádostí bylo podáno od uchazečů o volné pracovní místo. Dále organizace může kontrolovat čas, který uplynul po dobu aktivity, a v neposlední řadě může sledovat míru fluktuace nových zaměstnanců.

E-recruitment

Tato metoda se stává mezi zaměstnavateli i zaměstnanci velmi oblíbenou a v posledních letech velmi rozšířenou. E-recruitment se dá také přeložit jako získávání zaměstnanců pomocí počítačových sítí neboli on-line získávání. Díky on-line získávání si mohou zaměstnavatelé zajistit vysoký počet uchazečů. I menší organizace jsou schopny oslovit široký okruh potencionálních uchazečů, díky velkému dosahu počítačových sítí. Organizace umísťují svoje inzeráty na různé webové stránky a pracovní portály. Zejména se jedná o webové stránky Jobs.cz; Prace.cz; Profesia.cz; Annonce.cz a Fajnprace.cz. Mnohdy se můžeme setkat s umístěním inzerátů přímo na vlastních webových stránkách dané společnosti. Inzeráty poskytují podrobnosti o nabízeném pracovním místě a stručné informace o organizaci. Zpravidla bývá k dispozici online formulář, který uchazeč vyplní a následně odešle spolu s životopisem ke schválení a prozkoumání dané organizaci.

E-recruitment je považován za jednu z levnějších metod získávání zaměstnanců a zacílený na vnější zdroj zaměstnanců. Umožňuje organizaci poskytovat daleko více informací o nabízené pracovní pozici i o samotné organizaci. Výhodou je poměrně snadná aktualizace zadaných informací. (Armstrong, 2007, s. 354)

Nevýhodou e-recruitmentu může být nával mnoha nevhodných žádostí o zaměstnání či nesnadné cílení na starší generace, která není zvyklá tolik používat on-line sítě,

oproti dnešní mladé generaci. Mezi další nevýhodu on-line získávání, patří poměrně vysoké náklady na spravování webových stránek, jelikož stále potřebují podporu jiných médií. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 282)

Využití sociálních sítí

Mezi nejznámější a nejvíce využívané sociální sítě patří Facebook a LinkedIn. Tyto sítě jsou využívány v oblasti lidských zdrojů velmi často, a to hlavně pro vyhledávání vhodných uchazečů na pracovní místo, nebo naopak k inzerování nabídek volných pracovních míst. Sociální sítě se tak staly pro personalisty velmi populární pro možnost snadného inzerování zaměstnání. Současně jsou populární kvůli výraznému oživení trhu práce. Jednou z hlavních výhod využití sociálních sítí při získávání zaměstnanců je zvýšení povědomí o organizaci a o její firemní kultuře. (Horváthová, 2016, s. 300)

Problém, který nastává při využívání sociálních sítí, je zabezpečení sdílených a sdělovaných informací, podobně tak i schopnost či motivace komunikovat prostřednictvím sociálních sítí. V neposlední řadě nevýhodou této metody je malé oslovení starší generace, která není schopna, anebo nechce tyto sociální sítě používat. (Šikýř, 2014, s. 100)

Sociální sítě fungují jako nástroj komunikace pro získávání zaměstnanců výborně Uchazeči o pracovní místo, kteří nemusí být nutně uchazeči pro dané místo, mohou však znát vhodnou osobu ve svém okolí pro danou pozici a pracovní místo mu doporučit. (Armstrong a Taylor, 2015. s 278)

Kraner (2018) uvádí jako hlavní výhody sociálních sítí při získávání zaměstnanců:

- jednoduché zveřejnění pracovního inzerátu;
- poměrně levná metoda;
- přesné zacílení pracovní nabídky na konkrétní osobu nebo skupinu;
- rychlá komunikace;
- vysoká míra zapojení stávajících zaměstnanců do procesu získávání nových zaměstnanců.

Facebook

Patří mezi největší a nejúspěšnější sociální sítě světa. Facebook spustil novou službu s názvem Facebook jobs, která je určená především pro menší organizace a získávání zaměstnanců na méně nebo středně kvalifikované pracovní pozice. Pracovní nabídky se dají filtrovat podle místa, typu práce nebo oboru. Po zveřejnění samotného inzerátu na facebookové stránce organizace zůstane nabídka 30 dní. Velkou výhodou nejsou žádné náklady na zveřejnění nabídky. Náklady se vytvoří pouze v případě placené propagace, která zajistí větší dosah inzerátu pro širší okruh lidí. (Kraner, 2018)

LinkedIn

„LinkedIn je největší internetová sociální síť zaměřená na korporátní klientelu sdružující profesionály v nejrůznějších oborech z celého světa. Slovem profesionální není myšlen způsob vytvoření této sociální sítě, ale skupina jejich uživatelů – odborníků. Od roku 2012 je síť dostupná i v českém jazyce." (Horváthová, 2016, s. 302)

Na stránkách LinkedInu je umožněno vytvořit si svůj vlastní pracovní profil, kde jsou uvedeny základní informace, pracovní historie a vše je možno neustále aktualizovat, podobně jako na Facebooku. Avšak na rozdíl od Facebooku je LinkedIn vnímán mezi uživateli čistě jako profesní sociální síť. Profil na LinkedInu se v podstatě velmi podobá profesnímu životopisu. Pro diskuse mezi jednotlivými členy LinkedInu jsou vytvořeny skupiny, které jsou tomu určeny. (Horváthová, 2016, s. 303)

Nabídka zaměstnání na místní vývěsce

Vývěsky organizace jsou zpravidla dávány na místo, kde projde každý zaměstnanec minimálně jednou denně, aby si mohl aktuální nabídky všimnout, popřípadě doporučit i dalším lidem ve svém okolí. Vývěsku může organizace také použít, pokud chce získat někoho z vnějších zdrojů, a to tím, že ji pověsí například do výlohy organizace či na její vstupní dveře tak, aby byla viditelná pro veřejnost, která nemá běžně přístup do sdílených prostor organizace. Nevýhoda této metody je taková, že osloví pouze nejbližší okolí organizace. (Koubek, 2007, s. 137)

Spolupráce s úřadem práce

Jedná se o jeden z levných způsobů, kdy chce organizace oslovit zájemce především o manuální práci anebo o nižší administrativní a technické pracovní pozice. Obvykle se při nabídkách takového druhu požaduje nižší stupeň vzdělání, a to střední ukončené maturitou nebo vzdělání odborných učilišť. Organizace předem určí kritéria a doporučené předpoklady pro uchazeče, čímž se zmenší nadměrný počet žádostí o přijetí. (Dvořáková a kol., 2012, s. 147)

Jednoznačnou výhodou této metody získávání zaměstnanců je, že úřady práce hledají zaměstnání pro uchazeče i pro organizaci zadarmo. Některé výjimky uvádějí dokonce poskytnutí příspěvku zaměstnavateli na zaměstnání pracovníka. To se děje v případě osob se změněnou pracovní schopností, které mají nepříznivou zdravotní situaci a podstatně menší šanci uplatnit se na trhu práce. Pracovní místa, která úřady práce nabízejí, jsou vhodná spíše k méně kvalifikovaným pracovníkům. Vysoce kvalifikovaní pracovníci jsou k této metodě více obezřetní, a raději volí jinou cestu k získání zaměstnání. (Kocianová, 2010, s. 87)

Inzerce v tisku, rozhlase, televizi

Jedná se o nejrozšířenější metodu získávání zaměstnanců. Inzerce může být zaměřena pouze na region, na území celého státu, nebo na mezinárodní prostředí. Je využívána především u pracovních pozic, které požadují základní až středoškolské vzdělání

zakončené maturitní zkouškou. Výhodou inzerce je to, že se rychle dostane k adresátovi a o nabízeném pracovním místě se dozví větší množství lidí. Nevýhodou může být však cena inzerce.

Inzerce by měla splňovat určité zásady. Měla by upoutat pozornost a oslovit cílovou skupinu uchazečů, vyvolat v nich zájem o nabízené pracovní místo a stimulovat je k odpovědi na inzerát.

Inzerát by měl obsahovat:

- stručné informace o organizaci, která pracovní místo nabízí;
- popis a charakteristiku pracovního místa;
- požadavky na zaměstnance;
- informaci o mzdě a zaměstnaneckých výhodách;
- místo, kde se práce vykonává.

V neposlední řadě by neměla chybět informace, jak má zájemce o pracovní pozici postupovat dál v reakci na inzerát. (Armstrong, 2007, s. 349)

Samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání

Tato metoda je využívána především ve větších organizacích, které jsou známé pro svoji dobrou pověst. Zaměstnavatel dostává nevyžádané a nepředvídané písemné žádosti o zaměstnání. Celkově tato metoda ušetří náklady na inzerci, avšak k samotnému výběrovému pohovoru se dostane jen minimální procento žadatelů. Je to dáno tím, že uchazeči o pracovní místo nemají dostatek znalostí a dovedností, kterých je třeba na určité pracovní místo. Další příčinou je nesprávné načasovaní uchazečů nebo situace na trhu práce, kdy zaměstnavatel nepotřebuje získat žádnou novou pracovní sílu. (Dvořáková a kol., 2007, s. 136)

Doporučení stávajícím zaměstnancem nebo doporučení současného zaměstnance organizace

Tuto metodu můžeme zařadit jako jednu z levných metod získávání zaměstnanců. Tato metoda je velmi účinná, jelikož do organizace je schopna nastoupit nová pracovní síla, která zná tzv. z druhé ruky firemní kulturu, hodnoty a normy organizace. Může předvídat, co se od ní bude očekávat, jaké má zaměstnavatel nároky a podmínky. Uchazeč může sám předem posoudit, jestli je pro něj práce akceptovatelná. Při této metodě lze uplatnit určité motivační a vyhodnocovací nástroje, jako například odměnit zaměstnance, který doporučil do organizace novou pracovní sílu.

Výhodou doporučení stávajícím zaměstnancem je značná úspora firemních nákladů a také fakt, že doporučení zaměstnanci bývají schopní a vhodní na danou pozici. Zpravidla jsou odpovídajícími uchazeči také z toho důvodu, že si stávající zaměstnanec nechce zkazit svoji pověst v organizaci doporučením nevyhovující osoby. V případě, kdy se jedná o rodinnou organizaci, je tato metoda velmi často používána, a to z důvodu dědění pracovních zkušeností. Není výjimkou na doporučení současného zaměstnance přijímat členy jeho rodiny, především jeho potomky. (Koubek, 2007, s. 136)

1.4 Předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání

Předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání se provádí poté, co se zhodnotí životopisy potencionálních uchazečů, popřípadě jejich žádosti o zaměstnání. Zaměstnavatel rozhoduje, který z potencionálních uchazečů je vhodným uchazečem k výkonu požadované práce a který může být pozván k dalším výběrovým procedurám, zejména však k výběrovému pohovoru. Samotné hodnocení životopisu je pouze přípravou na výběrový pohovor, kterým si zaměstnavatel prověří další údaje o způsobilosti uchazeče na požadované pracovní místo. (Šikýř, 2016, s. 103)

Při takzvaném předvýběru uchazečů o zaměstnání se porovnává zpravidla způsobilost uchazeče vyplývající z předložených dokumentů. Nikoliv se však mezi sebou neporovnávají uchazeči, to je až úkolem samotného výběru zaměstnanců. (Koubek, 2010, s. 153)

Výsledek předběžného výběru vhodných uchazečů následně vytvoří dva seznamy uchazečů na uchazeče vhodné a nevhodné. Vhodné uchazeče, kteří splňují nezbytné požadavky, zaměstnavatel pozve k výběrovému řízení. Nevhodným uchazečům zašle zdvořilé vyjádření o zamítnutí jejich žádosti o pracovní pozici společně s poděkováním za účast ve výběrovém řízení. (Šikýř, 2016. s. 103)

Koubek (2007, s. 154) uvádí tři výsledky předvýběru uchazečů:

- **velmi vhodní:**
  - jsou vyzváni k procedurám výběrového řízení, především výběrového pohovoru, který se může i opakovat z důvodu velkého množství uchazečů;
- **vhodní:**
  - jsou vyzváni k dalším procedurám výběrového řízení pouze tehdy, pokud je uchazečů málo;
  - organizace si z těchto vhodných uchazečů dělá „rezervu" pro případ, kdy výběrovým řízením neprojdou více se zamlouvající uchazeči;
- **nevhodní:**
  - rovnou se zasílá dopis o zamítnutí jejich postupu do výběrového řízení, včetně poděkování za jejich zájem o pracovní pozici v organizaci.

1.4.1 Dokumenty požadované od uchazečů

Předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání je založen na dokumentech, které zaměstnavatel od uchazečů o zaměstnání vyžaduje. Tyto dokumenty by měly obsahovat důležité údaje o způsobilosti uchazečů o práci k vykonávání dané pracovní pozice. Díky těmto dokumentům může zaměstnavatel zrealizovat předběžný výběr vhodných uchazečů o pracovní pozici a předem tak vybrat ty nejvhodnější uchazeče. (Šikýř, 2016, s. 98–99)

Podle Kocianové (2010, s. 99) zaměstnavatelé nejčastěji vyžadují:

- životopis;
- motivační dopis;
- vyplněný osobní dotazník;
- kopii vysvědčení, diplomů, různých dosažených certifikátů;
- pracovní posudky;
- ústní, nebo písemné reference od předchozích zaměstnavatelů.

Pravděpodobně nejdůležitější žádaný dokument je strukturovaný životopis uchazeče o zaměstnání, který je přehledný a chronologicky uspořádaný. Podle životopisu má zaměstnavatel možnost posoudit schopnost uchazeče k výkonu práce a jestli je k ní patřičně kvalifikován.

1.4.2 Pozitivní přístup a diverzity management

Předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání i samotný výběr zaměstnanců (viz kapitola 2) by měl být založen na pozitivním přístupu, kdy se posuzování uchazečů o zaměstnání orientuje zejména na jejich přednosti a přínos pro organizaci, nikoliv na jejich nedostatky. Pozitivní přístup je podle Šikýře (2016, s. 104) taktéž východiskem úspěšného diverzity managementu v organizaci. Diverzity management usiluje o účinné využívání individuálních schopností a motivování jednotlivých zaměstnanců. Vytváří pracovní podmínky s ohledem na různorodost zaměstnanců v organizaci, a to z hlediska jejich věku, národnosti, pohlaví, rodinnému stavu, vlastností, vzdělání, pracovních zkušeností či zdravotní způsobilosti.

Podstatná příčina častého zmiňování diverzity managementu je především demografická situace a vývoj společnosti v posledním desetiletí. Dříve si zaměstnavatelé mohli vybírat z několika možných uchazečů a zájemců o pracovní místo, zatímco dnes mohou s vděkem přijmout alespoň jednoho zaměstnance, který zčásti splňuje požadavky na pracovní místo.

Vytváření týmů s odlišnými kulturami zvyšuje úspěšnost pracovního výkonu celé organizace. Avšak pro komplexní úspěšnost si musí vedoucí organizace osvojit tento styl a musí respektovat individuální odlišnosti zaměstnanců. (Horváthová, 2016, s. 166)

Horváthová (2016, s. 167-168) řadí mezi nejvýznamnější přínosy diverzity managementu:

- zlepšení dobré pověsti organizace;
- větší možnosti nalákání talentovaných lidí;
- podpoření kulturních hodnot organizace;
- větší motivace i výkonnost stávajících zaměstnanců;
- zdokonalení míry kreativity.

Diverzity management se dá jinými slovy popsat jako rovné příležitosti pro všechny. Žádoucí je oslovovat co nejširší kruh potenciálních zaměstnanců a někdy cíleně vyhledávat typy zaměstnanců, kteří v organizaci ještě nejsou. Důležité je vyvarovat se vzájemným sympatiím, ale také předsudkům, stereotypům a percepčním chybám jako je

haló efekt (haló efekt je zkreslení našeho vnímání jiné osoby na základě našeho prvního dojmu či předchozích zkušeností). Výběr zaměstnance by měl vycházet pouze z popisu pracovního místa a samotný uchazeč o práci by měl být posuzován ve vztahu ke konkrétnímu místu. (Mužáková, 2014)

2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Výběr zaměstnanců je činnost, která úzce navazuje na získávání zaměstnanců. Cílem výběru zaměstnanců je identifikovat a vybrat mezi uchazeči ty nejlepší a nejkvalifikovanější. Ti, kteří jsou výkonní, ochotní a schopní pracovat pro zaměstnavatele po očekávanou dobu. Výběr je proces, který obsahuje sbírání informací a jejich následné zhodnocení za pomoci předem zvolených kritérií a metod výběru zaměstnanců. Porovnává se, jaká je shoda mezi profilem uchazeče se specifickými požadavky zaměstnavatele na pracovní místo. (Dvořáková a kol., 2012, s. 150)

Koubek (2007, s. 166) zase zdůrazňuje, že je důležité rozpoznat, který z uchazečů bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům obsazovaného místa a který přispěje k vytváření dobrých mezilidských vztahů v pracovní skupině. Zároveň je důležité vybrat toho, který je dostatečně flexibilní a má dobrý rozvojový potenciál na to, aby se přizpůsobil k očekávaným změnám na pracovní pozici.

Základ pro výběr vhodného uchazeče na určité pracovní místo je přesný popis nabízeného pracovního místa a stanovení pracovních podmínek. Za další krok můžeme považovat zkoumání vlastností uchazeče, jeho znalosti a dovednosti, kvalifikaci a osobní předpoklady vedoucí k úspěšnému vykonávání práce. Ostatní zkoumané parametry jsou například věk, dosažené vzdělání, praxe v oboru, délka praxe v jiných oborech, nebo osobní vlastnosti vhodné pro uchazeče na určitou pracovní pozici.

Šikýř (2016, s. 104) si velmi zakládá na pozitivním přístupu k posuzování a výběru zaměstnanců: „*Při posuzování jednotlivých uchazečů o zaměstnání je vhodné uplatňovat pozitivní přístup, to znamená nezjišťovat, jaké požadavky uchazeči o zaměstnání nesplňují, proč uchazeče o zaměstnání odmítnout, ale naopak zjišťovat, jaké požadavky uchazeči o zaměstnání splňují, proč uchazeče o zaměstnání přijmout. Pozitivní přístup umožňuje vybrat opravdu motivované zaměstnance.*“

Pozitivní přístup založený na vyzdvihnutí a využití předností zaměstnance je základem úspěšné personální práce v organizaci. Zároveň však není vhodné přehlížet a potlačovat nedostatky zaměstnance.

2.1 Kritéria výběru zaměstnanců

Do kritérií výběru zaměstnanců spadají nezbytné a ostatní požadavky na zaměstnance. Organizace stanovuje kritéria výběru zaměstnanců zaprvé podle vlastních potřeb, což mohou být například:

- dosažené vzdělání;
- praxe;
- znalosti;
- dovednosti a schopnosti.

Dále se kritéria výběru mohou stanovovat podle zvláštních právních předpisů, kterými jsou například bezúhonnost či zdravotní způsobilost. (Šikýř, 2016, 104)

Důležité je nepřehánět požadavky na zaměstnance a neklást na ně zbytečně velké nároky. To vede pouze k problémům s přilákáním potenciálních uchazečů o zaměstnání a jejich následnou nespokojenost. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 274)

2.2 Metody výběru zaměstnanců

Velmi důležité a žádoucí je použít kombinaci více metod k výběru zaměstnance. To se týká hlavně u vedoucích obsazovaných pracovních pozic či pracovních míst, kde je vyžadována určitá kvalifikace. Za doplňkové metody jsou považovány především testy uchazečů. Všechny metody výběru zaměstnanců by měly být pro uchazeče přijatelné, bez jakékoliv újmy na jejich důstojnosti a v souladu s lidskými právy. Celý proces výběru by se měl dobře zorganizovat, zbytečně nekomplikovat a neměl by být tak náročný na administrativní práci. (Koubek, 2007, s. 185)

Předpoklad úspěšné metody výběru zaměstnance je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti uchazeče k vykonávání dané práce. *„Určitá metoda výběru je* ***platná (validní)****, jestliže skutečně umožňuje předpovědět úspěšný výkon práce. Určitá metoda výběru je* ***spolehlivá (reliabilní)****, jestliže při opakovaném použití za stejných podmínek poskytuje srovnatelné výsledky."* (Šikýř, 2016, s. 105)

Mezi běžně využívané metody výběru zaměstnanců patří:

- hodnocení životopisu;
- osobní dotazník;
- hodnoceni motivačního dopisu;
- výběrový pohovor;
  - strukturovaný pohovor;
  - nestrukturovaný pohovor;
  - polostrukturovaný pohovor;
- assessment centre;
- zkoumání referencí;
- testování.

Hodnocení životopisu

Tato nejvyužívanější a nejčastější metoda je vhodná pro předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání, i samotný výběr nejvhodnějšího uchazeče o pracovní pozici. Zpravidla se používá v kombinaci ještě s jinou výběrovou metodou. Hodnocení životopisu pomáhá nalézt toho nejvhodnějšího uchazeče, který splňuje všechny požadavky zaměstnavatele a má patřičnou kvalifikaci v oboru. Personalisté v životopise zkoumají prvotně informace o předchozích pracovních zkušenostech uchazeče a jeho dosaženého vzdělání.

Ve strukturovaném životopise zaměstnavatel očekává stručnost, přehlednost, systematiku a logiku. Nejdřív se uvádí osobní údaje, pak praxe, která je seřazena chronologicky od nejnovější po nejstarší. Stejně tak se řadí dosažené vzdělání. Personalisté obvykle přisuzují vyšší hodnotu životopisu než osobnímu dotazníku.

Zaměstnavatel při hodnocení životopisu sleduje klíčové informace, jako jsou (Dvořáková a kol., 2012, s. 152):

- jak často měnil uchazeč svá předchozí zaměstnání;
- jak dlouho v nich byl schopen setrvat;
- zda se shodují všechny časové údaje zadané v životopise společně s údaji na osvědčeních a pracovních posudcích;
- jestli uchazeč dokončil zahájené studium.

Pokud uchazeč o zaměstnání nepoužívá standardní strukturu a předlohu životopisu, může zaměstnavatel získat i pár vedlejších poznatků, které plynou z formy psaní životopisu. Například, jestli je uchazeč svědomitý a pečlivý, vyplňuje do detailů všechny informace o školách, které absolvoval nebo školení, kterých se zúčastnil. Nesvědomití a nepečliví uchazeči uvádějí informace velice stručně a s přeházenými daty anebo vůbec data neuvádějí.

Zaměstnavatel může také vyčíst mezi řádky uchazečovu cílevědomost. Cílevědomý uchazeč obvykle udává pouze relevantní informace, vyzdvihuje spíše, co dokázal a jaké jsou jeho přednosti a nezdržuje se popisováním ostatních aktivit. (Bělohlávek, 2016, s. 49)

Osobní dotazník

Dotazník dostávají k vyplnění zpravidla uchazeči, kteří projevují zájem o pracovní místo ve větší organizaci. Mnohdy se setkáváme s elektronickým dotazníkem. Jeho úkolem je shromáždit informace, které se týkají stávajícího pracovního poměru uchazeče a jeho nejbližším možným nástupem do zaměstnání. Obvyklé jsou i otázky o předchozích zkušenostech v daném oboru, proč si zvolil právě danou organizaci a co ho stimuluje k žádosti o pracovní místo.

Jako nevýhoda osobního dotazníku se považuje neosobní jednání uchazečů, strojené a učebnicové odpovědi a často i přílišná rozsáhlost dotazníku s mnoha otázkami. (Dvořáková a kol., 2007, s. 140)

Hodnocení motivačního dopisu

Motivační dopis může sloužit také jako průvodní dopis k písemným materiálům, především k životopisu. Jak již název napovídá, motivační dopis by měl vzbudit pozornost zaměstnavatele a měl by ho motivovat k přijetí uchazeče do užšího výběru. Motivační dopis by měl prezentovat vysoký zájem o danou pracovní pozici v organizaci. Měl by odrážet skutečnost o uchazeči, avšak bez přehnaného vychvalování vlastní osoby. (Kocianová, 2010, s. 100)

Motivační dopis může personalistovi pomoci poodhalit osobnost uchazeče, jehož úkolem je sestavit smysluplný dopis. Hlavním cílem dopisu je vzbudit pozornost a zájem toho, kdo jej čte. Motivační dopis má být velmi precizně napsán, bez žádných gramatických či pravopisných chyb a přílišného vychvalování své osoby. Zároveň se tak

uchazeči nechává prostor pro jeho kreativitu, komunikační dovednosti a logické myšlení. (Dvořáková a kol., 2012, s. 151)

Výběrový pohovor

Tato metoda patří mezi nejpoužívanější. Je považována za nejvhodnější klíčovou metodou výběru zaměstnanců, jelikož jako jedna z mála umožňuje komplexní, efektivní prozkoumání a posouzení způsobilosti uchazečů o pracovní pozici. (Šikýř, 2012, s. 85)

„Výběrový pohovor slouží k ověření předběžných úsudků o uchazeči, jeho předpokladech a motivaci k práci. Zaměstnavatel i uchazeč mu přisuzuje zvláštní význam. Oběma stranám přináší autentické informace, které vyhodnocují, aby posoudily, jak vzájemně ladí jejich požadavky a představy." uvádí Dvořáková a kol. (2007, s. 141)

Klíčovou roli hraje znalost neverbální komunikace. Umožňuje odhalit postoje a pocity druhého. Díky ní je možné porovnávat řeč těla se slovní odpovědí uchazeče.

Koubek (2010, s. 179) poukazuje na tři hlavní cíle výběrového pohovoru:

- získání dodatečných a hlubších informací o uchazeči;
- informování uchazeče o organizaci a co obnáší práce v ní; uchazeč nesmí dostat mylné informace;
- posouzení osobnosti uchazeče, posouzení jeho motivace a způsobilost.

V posledních letech se uvádí také čtvrtý cíl, a to vytvoření přátelských vztahů mezi organizací a uchazečem o pracovní pozici. „*V uchazeči by se měl vyvolat pocit, že je posuzován spravedlivě a slušnými lidmi. Jinými slovy řečeno, i výběrový pohovor musí být nástrojem vytváření dobré pověsti organizace*." (Koubek, 2010, s. 179)

Šikýř (2012, s. 86) se společně s Bělohlávkem (2016, s. 58) shodují na vhodné osnově výběrového pohovoru, která zahrnuje v první řadě **úvod**, který by měl navodit přátelskou atmosféru mezi oběma stranami. Přechází v **představení zaměstnavatele**, kdy je uchazeč seznámen s informacemi o volném pracovním místě, podmínkách k přijetí a samotné organizaci. Třetí fází je **představení** samotného **uchazeče**, kdy má možnost projevit své schopnosti a motivaci ucházet se o danou pracovní pozici v organizaci. Další fází jsou **otázky a odpovědi**, které naplňují účel výběrového pohovoru. Ověřují a doplňují se údaje o uchazeči, hodnotí se jeho chování, motivace, způsobilost k výkonu nabízeného pracovního místa. Zjišťují se jeho osobní názory, postoje, pocity, představy o podmínkách práce a současně se nechává prostor pro uchazeče na jeho otázky. Poslední fází je **závěr**, kdy se s uchazečem dohodne další postup, předají se potřebné informace o termínu výsledků výběrového řízení a zdvořilé rozloučení.

Pohovor může být strukturovaný, nestrukturovaný a polostrukturovaný.

Strukturovaný pohovor

U pohovoru tohoto typu jsou předem připraveny otázky, na které je uchazeč tázán. Personalistovi či manažerovi dávají možnost porovnat všechny uchazeče o místo dle stejných kritérií. Časté jsou strojené učebnicové odpovědi uchazeče, jelikož tazatel pokládá otázky obecně známé a uchazeč je schopen předem si připravit odpověď.

Nejsou však výjimkou tzv. překvapující neobvyklé otázky, při kterých je uchazeč vyveden z míry, a tazatel tak může sledovat jeho přirozenou reakci, která více napoví o jeho osobnosti. (Dvořáková a kol., 2007, s. 141)

Bělohlávek (2016, s. 56) poukazuje na obecně lepší výsledky strukturovaných pohovorů, jelikož se tazateli nemůže stát situace, kdy na důležitou otázku zapomene. Seznam předem připravených otázek může mít zaměstnavatel před sebou na papíru a popřípadě je může rozvíjet dalšími otázkami.

Nestrukturovaný pohovor

Je veden bez jakékoli zvláštní přípravy a plánování, pouze na základě rámcového vymezení hlavního cíle výběrového pohovoru. (Šikýř, 2014, s. 104)

Dvořáková a kol. (2012, s. 154) tvrdí, že ho může vést buď tazatel, který ještě ani nemá zkušenosti s výběrovým pohovorem, nebo velmi zkušený hodnotitel, který umí plánovat, organizovat a kontrolovat proces pohovoru. Zkušený hodnotitel je schopný odhadnout a posoudit podle neverbálních signálů uchazeče pravdivost jeho verbální komunikace.

Otázky u nestrukturovaného pohovoru jsou často obecné, nahodilé a nespecifické. V podstatě se jedná o obecnou diskusi, kdy se personalista snaží posoudit uchazeče na základě celkového dojmu, který na něj uchazeč během pohovoru udělá. Nestrukturovaný pohovor má však velmi nízkou míru předpovědi budoucího výkonu uchazeče, a proto tato metoda není tolik preferovaná. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 288)

Polostrukturovaný pohovor

Snaží se propojit výhody strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru a eliminovat jejich nevýhody. Vyžaduje důkladné proškolení posuzovatelů a je náročnější na jejich schopnosti. V první části tohoto typu pohovoru jsou předem připravené strukturované otázky, na které navazuje v druhé části volně plynoucí rozhovor. Posuzovatel k pohovoru přistupuje pružně, avšak na konci pohovoru musí mít splněny všechny předem stanovené cíle pohovoru. Na každou část je vymezen určitý čas, který by se neměl překračovat. (Koubek, 2007, s. 181)

Ve středních a malých organizacích je důležité k efektivnosti výběrového pohovoru mít schopné proškolené lidi, kteří budou pohovor provádět a budou předem připravení na kladené otázky směřované k uchazeči o pracovní pozici. Důležité je, aby uchazeč hovořil asi 60 % celkového času z pohovoru, a aby tazatel kladl všechny typy otázek jako jsou otevřené, polootevřené i uzavřené. (Stýblo, 2008)

Armstrong (2007, s. 373) uvádí přinejmenším 80 % času, který by měl být věnován pro získávání informací od uchazeče.

Assessment centrum

Metoda assessment centra (dále jen AC) je postavena na využití různých simulovaných situací, které jsou často doprovázeny dalšími testy a pohovory. Simulované situace

absolvuje větší počet účastníků, kdy je optimální skupina 6 lidí. Skupina účastníků je pozorována posuzovateli, kteří ji hodnotí podle předem určených kritérií. AC slouží hlavně k posouzení kompetencí a k výběru zaměstnanců na obsazované místo. (Bělohlávek, 2016, s. 146)

AC jsou určena ke zkoumání výsledků práce a chování uchazečů při řešení modelových situací, a to buď individuálně, nebo ve skupinách. AC prověřují schopnosti a motivaci uchazečů, prověřují odbornou způsobilost i rozvojový potenciál uchazečů. (Šikýř, 2016, s. 109)

AC jsou poměrně finančně nákladná a časově náročná. Jejich využití se upřednostňuje především ve velkých organizacích při obsazování vyšších pracovních pozic. Uchazeči o pracovní místo se účastní různých pohovorů a testování. Testování je jak jednotlivé, tak ve skupinách. Zahrnuje hraní různých rolí a řeší se pracovní úkoly. Od účastníků se očekává určitá úroveň výkonu, která se měří v několika rovinách. Posuzování uchazečů je objektivní, jelikož ho provádí několik hodnotitelů. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 291)

Zkoumání referencí

„Smyslem referencí je získat důvěrnou konkrétní informaci o budoucím pracovníkovi a názory na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo.“ (Armstrong, 2007, s. 365)

Zkoumání referencí z pracovních posudků od předchozího zaměstnavatele, ze škol, nebo od osob, které uchazeče znají, je poměrně používaná a účinná metoda výběru zaměstnanců. Reference zaměstnavatel zkoumá jen se svolením uchazeče. Prostřednictvím těchto referencí se hodnotí výsledky práce, odborná způsobilost a jeho chování. Je třeba se vyvarovat hodnocení jeho osobního života. (Šikýř, 2012, s. 90)

Psané reference mohou výrazně ušetřit čas. Vhodné je pro předchozího zaměstnavatele vytvořit standardní formulář. Ve formuláři se mohou vyskytovat otázky o délce zaměstnání, názvu pracovního místa, informace o mzdovém tarifu či platu a jak často byl zaměstnanec nemocný. Dobré je zahrnout osobnější otázku, například jestli by bývalý zaměstnavatel zaměstnal uchazeče o nové zaměstnání znovu a požádat ho o zdůvodnění jeho odpovědi.

Alternativním řešením je konverzace po telefonu, kdy je výhodou osobnější komunikace a sklony předchozího zaměstnavatele k větší otevřenosti a upřímného názoru o bývalém zaměstnanci. Další jednoznačnou výhodou je ušetření času obou stran. (Armstrong, 2007, s. 365)

Reference mohou být objektivní, ale také nemusí. Zkreslení může vzniknout v tu chvíli, kdy se bývalý zaměstnavatel snaží svého problémového zaměstnance zbavit, nebo mu jednoduše nechce nijak uškodit. Pouze za předpokladu, že hodnotící osobu známe, můžeme referenci považovat za hodnotnou. (Bělohlávek, 2016, s. 33)

Testování

Testování uchazečů pravděpodobně nedokáže jasně předvídat úspěšnost uchazeče v novém zaměstnání, ale umožňuje dodat doplňkové informace k ostatním zvoleným výběrovým metodám. Testy jsou porovnávány s výsledky hodnocení životopisu, s výsledky výběrového pohovoru a dalšími výběrovými metodami, které má organizace předem stanovené. Testování uchazečů o zaměstnání obsahuje tři základní typy testování, kterými jsou:

- testy inteligence;
- testy osobnosti;
- testy schopností. (Šikýř, 2016, s. 108)

Testy inteligence zkoumají duševní schopnosti uchazeče. Ukazují schopnost zvládnout jednotlivé intelektuální úlohy, které vyžadují schopnost vědění, myšlení a uvažování. Výsledek testu bývá vyjádřen jako číselné skóre, případně může být vyjádřen jako inteligenční kvocient (IQ).

Testy osobnosti se snaží odhalit pravděpodobné chování uchazeče v jednotlivých situacích. Mohou poodhalit, jak bude uchazeč reagovat na určitém pracovním místě nebo v určité funkci. Testy osobnosti jsou uskutečněny formou dotazníků a snaží se odhalit charakter uchazeče a jeho pracovní chování. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 289)

Testy schopností se využívají pro zhodnocení stávajících a potencionálních schopností uchazeče a pro jejich případný rozvoj. Jsou testovány znalosti a dovednosti uchazeče, jako je například jeho manuální zručnost, prostorová orientace, motorické schopnosti a další. (Koubek, 2010, s. 176)

2.3 Chyby a nedostatky při výběru zaměstnanců

K úspěšnému a efektivnímu výběru kvalitního zaměstnance patří nezbytnost vyhnout se chybám a nedostatkům při jejich výběru. Hlavní riziko chybného výběru zaměstnanců je špatný výběr zaměstnance bez požadovaných schopností a předpokladů, který se projeví v jeho výkonnosti případně v motivaci ostatních zaměstnanců. (Urban, 2010, s. 139)

Často vyskytující se chyby při výběru zaměstnanců jsou:

- **Důvěra v informace ze životopisu.** Řada uchazečů se snaží udělat lepší dojem tak, že vylepší svůj životopis a přibarví si skutečnosti. Personalista musí být schopný při následném výběrovém pohovoru tyto nepravdivé informace odhalit. Uchazeči obvykle odpovídají na mylné informace nesrozumitelně a nevědí, co mají správně odpovídat.
- **Nerealistické očekávání**. Personalisté stanoví příliš velké nároky a požadavky na uchazeče. Uchazeči pak neodpovídají očekáváním zaměstnavatele.
- **Důvěra v reference**. Reference nejsou vždy věrohodné. Bývalí zaměstnavatelé hodnotí spíše vztahy mezi zaměstnanci než přínos, který zaměstnanec pro organizaci představoval. (Žufan, 2012, s. 64)

- **Subjektivní hodnocení**. Tyto chyby bývají zpravidla dělány nevědomky. Patří sem například „haló efekt" či stereotypy. Personalisté si utváří mylné představy o uchazeči na základě prvního dojmu. Hodnotí uchazečův vzhled, jeho oblečení a vystupování. Všechny tyto aspekty však mohou zdárně klamat a personalista reaguje pouze na představu, kterou si ve své hlavě o uchazeči vytvořil.
- **Málo času pro výběrový pohovor**. Personalisté si nevytvoří dostatečný časový prostor pro výběr nového zaměstnance a pohovor odbydou pouze předáním nejnutnějších informací uchazeči, místo důkladného pohovoru ve formě předem připravených otázek a zjištěním potřebných informací o uchazeči.
- **Hledání přesné kopie**. Personalisté se mohou domnívat, že najdou přesnou napodobeninu bývalého zaměstnance a hledají uchazeče ve stejném oboru, eventuálně v podobné organizaci. Mají snahu nahradit zaměstnance, který byl zárukou bezproblémového výkonu práce, jeho přesnou kopií. (Urban, 2010, s. 146)

2.4 Rozhodnutí o výběru uchazeče o zaměstnání

Pro posouzení způsobilosti potenciálního zaměstnance se ptáme, jestli uchazeč o zaměstnání **může** požadovanou práci vykonávat a jeho schopnosti tomu odpovídají. Zároveň jestli práci **chce** vykonávat a odpovídá tomu jeho motivace. Tyto dvě důležité otázky a odpovědi na ně slouží jako východiska při závěrečném rozhodování o přijetí uchazeče. (Šikýř, 2016, s. 109)

Pokud nastane situace, kdy je více pravděpodobně vhodných uchazečů o zaměstnání, personalista si je nechává v tzv. rezervě. Důvodem je časté odstupování vhodných uchazečů, kteří se ucházeli o místo pouze pro to, aby si ověřili své šance na trhu práce, nebo zastrašili svého současného zaměstnavatele. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 293)

V závěrečné fázi, po absolvování všech kol výběrového řízení, jaké má organizace předem stanovená, se vybere takový uchazeč (potažmo více uchazečů, podle potřeby organizace), který nejlépe odpovídá všem zadaným požadavkům, nebo se k nim nejvíce přibližuje, a to svými znalostmi, schopnostmi, dovednostmi či dosaženou praxí.

Konečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče bývá v kompetenci manažera, který je potenciální nadřízený posuzovaného uchazeče. Manažer je schopen porovnat uchazeče s předem stanovenými prioritami organizace a posoudit jeho způsobilost k nabízenému pracovnímu místu. Nejvhodnějšímu uchazeči, který splňuje všechny požadavky pro vykonávání práce, je předána nabídka zaměstnání. Ve fázi, kdy nabídku přijme, jsou řešeny následné formální záležitosti spojené s přijetím zaměstnance a s uzavřením pracovní smlouvy. (Šikýř, 2014, s. 106).

Ostatním, méně vhodným uchazečům, je v rámci zachování respektu a slušnosti posláno písemné vyjádření o nepřijetí, které obsahuje také poděkování za účast ve výběrovém řízení.

2.5 Adaptace zaměstnance

Adaptace zaměstnance je závěrečná etapa při obsazování volných pracovních míst v organizaci. Nazývá se také orientace zaměstnanců. Probíhá po konečném přijetí zaměstnance a po uzavření pracovní smlouvy. Tento závěrečný proces bývá v organizacích často podceňován a promítá se ve značné míře ve fluktuaci nově přijatých zaměstnanců.

Adaptace obvykle začíná dnem nástupu zaměstnance do organizace a končí rozhodnutím vedoucího pracovníka, anebo uplynutím zkušební doby. (Šikýř, 2016, s. 116)

Adaptace zaměstnance má za úkol urychlit a usnadnit seznamování s novými spolupracovníky v organizaci, získání potřebných zkušeností a dovedností a osvojení si pracovního a sociálního prostředí organizace.

Armstrong (2007, s. 395) uvádí čtyři hlavní cíle adaptace zaměstnance:

- překonání počáteční fáze, kdy se všechno jeví novému zaměstnanci neobvyklé, cizí a neznámé;
- vytvoření v mysli nového zaměstnance kladný postoj a vztah k organizaci a jejím zaměstnancům;
- dosažení toho, aby nový zaměstnanec podával odpovídající pracovní výkon v co nejkratším čase po jeho nástupu do organizace;
- snížení pravděpodobnosti dřívějšího odchodu z organizace.

Adaptace může být formální a neformální. Formální adaptace zahrnuje systematický proces, kdy je nově přijatý zaměstnanec formou adaptačního programu pod dohledem vedoucího pracovníka nebo zkušeného a pověřeného zaměstnance. Neformální adaptace má spontánní průběh a nechává se volně ovlivňovat sociálním okolím, především spolupracovníky. (Šikýř, 2016, s. 115)

Výsledek procesu adaptace je adaptovanost zaměstnance, kterou vyznačují:

- odvedené výsledky práce z hlediska kvalifikovaných a slovně posuzovaných kritérií;
- začlenění do sociálních vztahů v organizaci.

Adaptovanost nově přijatého zaměstnance posuzuje vedoucí zaměstnanec, jeho přímý nadřízený nebo spolupracovníci. Hodnotitelé mohou uvést, jak vidí proces adaptace ze svého úhlu pohledu. Hodnocení může vypovídat o spokojenosti zaměstnance v organizaci, o jeho začlenění do skupiny a systémů organizace. Tyto informace poskytují personalistovi užitečné údaje pro možné zdokonalení adaptačního programu. (Dvořáková a kol., 2012, s. 164)

3 SPECIFIKA ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ V MALÉ FIRMĚ

Praktická část se zabývá získáváním a výběrem zaměstnanců ve firmě, která patří mezi malé firmy. Proto jsou v této kapitole uvedeny hlavní charakteristiky malé firmy, nejdůležitější specifika personální práce a dále i získávání a výběr zaměstnanců v malé firmě.

3.1 Charakteristika malé firmy

Podle Evropské komise musí mít malá firma méně než 50 zaměstnanců a roční obrat, popřípadě bilanční sumu menší než 10 milionů EUR (viz tabulka 1).

Tabulka 1 – Kategorie podniků podle kritérií Evropské komise

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Bilanční suma roční rozvahy
Mikropodnik	<10	≤2 mil. EUR	≤2 mil. EUR
Malý podnik	<50	≤10 mil. EUR	≤10 mil. EUR
Střední podnik	<250	≤50 mil. EUR	≤43 mil. EUR

Zdroj: Evropská příručka malé a střední podniky (2015, s. 11)

Pokud podnik nesplňuje žádná z uvedených kritérií v tabulce 1 a není ani mikropodnikem, ani malým podnikem a ani středním podnikem, jedná se o velký podnik.

3.2 Personální práce v malé firmě

Malé firmy obvykle nemají svůj vlastní personální útvar a personální práci v malé firmě vykonává majitel, manažer či vedoucí pracovník. Určité personální činnosti je však třeba provádět ve všech firmách, bez ohledu na jejich velikost. Rozdíly v provádění personálních činností spočívají v tom, že v malých firmách se jich provádí značně méně a některé pouze příležitostně.

Majitelé, manažeři či vedoucí pracovníci, kteří v malých firmách vykonávají personální práci, by měli získat potřebné znalosti a dovednosti v personální práci, jelikož malé firmy jsou nevyhovujícím vykonáváním personální práce ohroženy mnohem více než velké firmy (Koubek, 2010, s. 33).

V malých firmách není personální práce příliš rozvinutá a omezuje se především na některé vybrané personální činnosti a administrativu, bez nichž by žádná firma nemohla správně fungovat. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, s. 35)

Šikýř (2016, s. 37) uvádí, že v malých firmách má majitel, manažer či vedoucí pracovník, který je v roli personalisty, nejčastěji na starost tyto personální činnosti:

- získávání a výběr zaměstnanců;
- adaptaci zaměstnanců;
- odměňování zaměstnanců;
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců;
- péči o zaměstnance.

3.3 Získávání zaměstnanců v malé firmě

Při získávání zaměstnanců v malých firmách zaměstnavatel volí spíše levnější metody, jako jsou například (Dvořáková a kol., 2012, s. 475):

- inzerce;
- osobní či rodinné kontakty;
- doporučení od stávajících zaměstnanců;
- vývěsky;
- spolupráci s úřadem práce;
- spolupráci s místními vzdělávacími institucemi;
- nebo samostatné přihlášení uchazečů.

Nevýhodou při získávání zaměstnanců pro malé firmy je to, že může být velmi nákladnou činností podniku. Vysoké ceny za inzerci a její zprostředkování si často nemohou menší firmy dovolit. Získání kvalifikovaných zaměstnanců může být pro malou firmu těžké, zvláště pokud je právě takovýchto zaměstnanců na trhu práce nedostatek. Malá firma také musí vymýšlet různé kompenzace pro zaměstnance v důsledku nedostatku odměn a benefitů.

3.4 Výběr zaměstnanců v malé firmě

Malé firmy musí výběru zaměstnanců věnovat značnou pozornost, protože nesprávný výběr zaměstnance může mít velmi špatné následky. Oproti velkým firmám, kvalitní výběr zaměstnance určuje následnou fluktuaci zaměstnanců. Rozhoduje o výkonu, úspěchu a konkurenceschopnosti firmy. Nový zaměstnanec může pro firmu znamenat zlepšení, nebo přítěž, která je v rámci malé firmy více znatelná a vystavuje tak malou firmu většímu riziku v porovnání s velkou firmou (Koubek, 2011, s. 98)

Výběr zaměstnanců v malých firmách se většinou zjednodušuje a má dvě fáze. První fází je předvýběr a druhou fází je pohovor s uchazečem o zaměstnání. Otázkami při pohovoru lze dobře zjistit, jak je uchazeč způsobilý k vykonávání dané práce. Zjišťují se také jeho dovednosti, schopnosti a základní informace o něm. Uchazeč nemusí

procházet složitým výběrovým procesem, který má několik kol. Při výběru v malé firmě bývá často pouze jeden vedoucí zaměstnanec. (Veber a Srpová, 2012, s. 74)

Od uchazeče je očekávána:

- patřičná způsobilost k plnění pracovních úkolů;
- zvládání více druhů prací a následné obohacení schopností;
- převzetí nových pravomocí a odpovědností, které během vykonávání práce mohou vzniknout.

Malé firmy většinou nehodnotí efektivnost získávání a výběru zaměstnanců za pomoci měřitelných ukazatelů (například kolik uchazečů bylo na jedno pracovní místo, podíl nově přijatých zaměstnanců, kteří jsou v podniku déle než šest měsíců atd.), ačkoliv tyto ukazatele pomáhají zobrazovat nedostatky v personální činnosti firmy.

Na výběr zaměstnanců navazuje jejich adaptace, která je také často podceňována. Následkem špatné adaptace zaměstnanců může být fluktuace zaměstnanců a časté získávání a výběr nových zaměstnanců. Adaptace by měla zaměstnance začlenit do kolektivu a motivovat ho k práci. (Dvořáková a kol., 2012. s 476)

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

Praktická část zkoumá proces získávání a výběru zaměstnanců ve firmě AM Trans, s. r. o. s cílem posoudit stávající situaci, porovnat ji s předchozími lety a navrhnout doporučení pro zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců ve firmě.

Kapitoly 4 a 5 jsou věnovány představení firmy a získávání a výběru zaměstnanců ve firmě. Jsou zpracovány na základě interních materiálů a rozhovoru s personalistou firmy, který přinesl informace týkající se fungování celého procesu získávání a výběru zaměstnanců ve firmě.

Kapitola 6 je věnována vyhodnocení rozhovorů s řidiči, kteří představují největší skupinu zaměstnanců ve firmě a patří mezi nejčastěji získávané a vybírané zaměstnance. Rozhovory s řidiči přinesly informace pro posouzení stávajícího stavu získávání a výběru zaměstnanců ve firmě a také informace pro následné návrhy a doporučení na změny a zlepšení.

Koncept služeb firmy AM Trans, s. r. o. spočívá v převozu a transportu pacientů do hemodialyzačních středisek (hemodialyzační střediska slouží pro pacienty s nefunkčními ledvinami) a v převozu a transportu pacientů k běžným zdravotním vyšetřením do nemocnic, poliklinik a následně i odvozu z vyšetření z těchto zdravotnických zařízení. Podmínkou k využití služeb firmy je platný příkaz ke zdravotnímu transportu, který vypisuje obvodní lékař či specializovaný lékař. V tomto případě hradí převoz pojišťovna pacienta. V druhém případě si pacient hradí cestu sám jako tzv. samoplátce.

4.1 Historie firmy a její současnost

Tato kapitola je zpracována na základě interních materiálů firmy.

Firma AM Trans, s. r. o., která spadá pod Integrovaný záchranný systém České republiky, byla založena v roce 1997. Základním krokem bylo vytvoření dispečinku a firemních kanceláří. Firma využila možnosti pronájmu rodinného domu v pražských Stodůlkách, kde si vytvořila svoje zázemí. V té době firma měla 12 zaměstnanců, a disponovala šesti sanitními vozy a dvěma osobními vozy. Spolupracovala s nemocnicemi Strahov a FN Motol, s kterými spolupracuje dodnes. V pražských Stodůlkách firma zůstala po dobu pěti let. Po rozhodnutí majitele domu došlo k celkové rekonstrukci objektu a také došlo na následný prodej jinému zájemci. Firma tak musela hledat nové zázemí a prošla si prvním stěhováním.

V roce 2002 firma využila nabídku k pronajmutí prostorů v nemocnici Strahov. Prostory pro celou firmu byly nevyhovující, velmi malé, a tak firma hledala lepší a kvalitnější zázemí pro rozvoj a růst firmy. Po dobu 5 let pobývání ve Strahovské nemocnici firma stagnuje a nikam se příliš neposouvá. Vozový park zůstává stále stejný a počet zaměstnanců kolísá.

K poslednímu stěhování firmy dochází v roce 2007, a to na Prahu 6 (do Patočkovy ulice). Dochází k růstu počtu zaměstnanců, rozšiřování vozového parku na devět sanitních vozů a tří osobních vozů.

V roce 2008 vzniká velmi zásadní dohoda a spolupráce s nově vzniklým hemodialyzačním střediskem ve FN Motol.

V roce 2011 vzniká další velmi důležitá spolupráce s hemodialyzačním střediskem ve FN Královské Vinohrady.

Rok 2016 přináší pro firmu plno důležitých událostí, jako jsou spolupráce s dalšími hemodialyzačními středisky. Firma rozšiřuje spolupráci s Nemocnicí Na Homolce a Všeobecnou fakultní nemocnicí. Nově se rozrůstá i mimo Prahu. V Berouně zakládá svůj druhý dispečink, který spadá pod hlavní dispečink v Praze. Firma začíná spolupracovat s hemodialyzačním střediskem Beroun, pro které jezdí 3 sanitní vozy. Vozový park se celkově skládá z patnácti sanitních vozů a čtyř osobních automobilů.

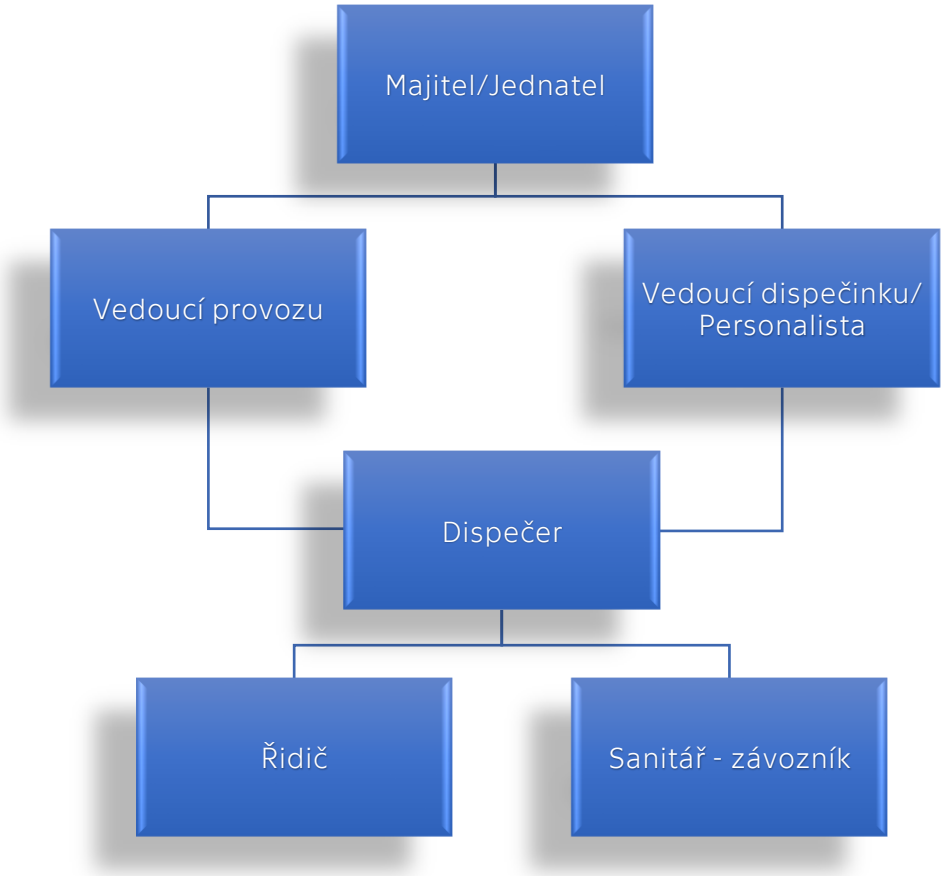
Firma k roku 2020 spolupracuje s největšími pražskými nemocnicemi jako jsou FN Motol, FN Královské Vinohrady, Všeobecná fakultní nemocnice, Ústřední Vojenská nemocnice, Nemocnice na Homolce a mnoho dalších. Vozový park se skládá z dvaceti sanitních vozů a sedmi osobních automobilů, které jsou určeny pro vedoucí pracovníky firmy. Aktuálně má firma čtyřiatřicet zaměstnanců. V březnu firma dokončila celkovou rekonstrukci objektu hlavní budovy AM Trans, s. r. o. v Praze. Rekonstrukce byla realizována z důvodu vytvoření příjemnějšího a komfortnějšího pracovního prostředí pro zaměstnance.

4.2 Organizační struktura firmy

Podle Evropské příručky malé a střední podniky (2015, s. 11) se firma AM Trans, s. r. o. řadí mezi malé podniky. Příručka uvádí, že malé podniky jsou definovány jako podniky, které mají méně než padesát zaměstnanců a jejichž roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřekročí 10 milionů EUR. Firma má k datu 15. 3. 2020 čtyřiatřicet zaměstnanců a nepřesahuje roční obrat 10 milionů EUR, což charakterizuje kategorii malého podniku.

Organizační struktura firmy slouží jako mechanismus ke koordinaci a řízení zaměstnanců. Umožňuje rozdělit práci mezi zaměstnance firmy tak, aby směřovala k dosažení organizačních cílů.

Firma využívá liniové organizační struktury, která je typická pro malé podniky. Tato struktura má přímou přikazovací pravomoc. Nejvyšší pravomoc a odpovědnost mají linioví vedoucí. (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 204)



Obrázek 1 – Organizační struktura firmy AM Trans, s. r. o.
Zdroj: autorka na základě interních materiálů firmy

4.3 Struktura zaměstnanců

Podle interních materiálů firmy a rozhovoru s personalistou bylo zjištěno, že firma AM Trans, s. r. o. k datu 15. 3. 2020 zaměstnává 34 zaměstnanců. Z toho 22 zaměstnanců tvoří řidiči, kteří jsou tak největší skupinou zaměstnanců firmy. Další skupiny zaměstnanců tvoří majitelé – jednatelé, vedoucí provozu, vedoucí dispečinku, dispečeři a sanitáři-závozníci.

4.3.1 Představení funkcí

Ve firmě jsou zastoupeny tyto funkce:

- majitel, jednatel,
- vedoucí provozu,
- vedoucí dispečinku,
- dispečer,
- sanitář-závozník,
- řidič.

Majitel, jednatel

Majitelé firmy zároveň zastávají funkci jednatelů firmy. Mají jako jediní ve firmě podpisové právo, což znamená, že nikdo jiný není pověřen podepisovat jakékoliv smlouvy. Majitelé firmy mají na starost sepisování a podepisování smluv, vyřizování datových schránek, styk s úřady, komunikaci s Magistrátem hlavního města Prahy a zúčastňují se schůzí asociace zdravotních přepravních služeb.

Vedoucí provozu

Pracovní náplní vedoucího provozu je starost o technický provoz firmy. Zařizuje vše, co se týká sanitních vozů a osobních automobilů. Neustále komunikuje s řidiči, pokud je to zapotřebí, a řeší problémy se sanitními vozy. Komunikuje s automobilovými servisy a zařizuje odtahy a opravy porouchaných vozidel. Objednává náhradní díly pro vozidla a absolvuje cesty do autoservisů. Stará se o kontrolu celého vozového parku. V evidenci vede technický stav všech vozidel, kontroluje a doplňuje povinné vybavení sanitních vozů. Dále má na starost kontrolu cest podle GPS u sanitních vozů a také měření soukromých cest řidičů.

Vedoucí dispečinku

Pracovní náplní vedoucího dispečinku je zajištění chodu celého dispečinku. Vede ranní porady s vedením firmy a s dispečerem o událostech z předchozího dne a o následujícím průběhu dne aktuálního. Má na starost komunikaci s pojišťovnami, s nemocnicemi a řeší veškeré pochvaly a stížnosti ohledně zdravotnické péče. Objednává spotřební materiál do sanitních vozů a kontroluje zdravotnické brašny, které mají všichni řidiči ve voze. Kontroluje záznamy o uskutečněných jízdách řidičů obsahujících veškeré příkazy ke zdravotním transportům, které odevzdávají řidiči na konci směny.

Vedoucí dispečinku zastává ve firmě zároveň funkci **personalisty**. Jeho další pracovní náplní je získávání a výběr zaměstnanců a řešení vztahů na pracovišti.

Dispečer

Pracovní náplní dispečera je rozdělování tras řidičům na daný den. V průběhu dne může trasy podle situace různě měnit. Dále řeší přijímání a vyřizování objednávek na převoz pacientů aktuálního i následujícího dne. Všechny přijaté pacienty zapisuje do evidence firmy.

Sanitář-závozník

Pracovní náplní sanitáře – závozníka je dělat pomocnou sílu řidiči, jezdit s ním a pomáhat mu nosit pacienty, kteří nejsou schopni samostatně nastoupit, nebo vystoupit z vozu. Jeho další činností je starat se o pacienty během jízdy. Závozníci nemusejí mít řidičský průkaz skupiny B.

Řidič

Největší skupinu zaměstnanců ve firmě tvoří řidiči. Běžná pracovní náplň řidiče je řízení sanitního vozu, odvoz pacientů z bodu A do bodu B, komunikace se zdravotními sestrami při předávání pacientů a komunikace s dispečinkem firmy. Řidiči jsou zodpovědní za pacienty, které převzali od zdravotního personálu z jakéhokoliv zařízení a jejich povinností je, postarat se o pacienta co nejefektivněji a dovézt ho včas na určené místo.

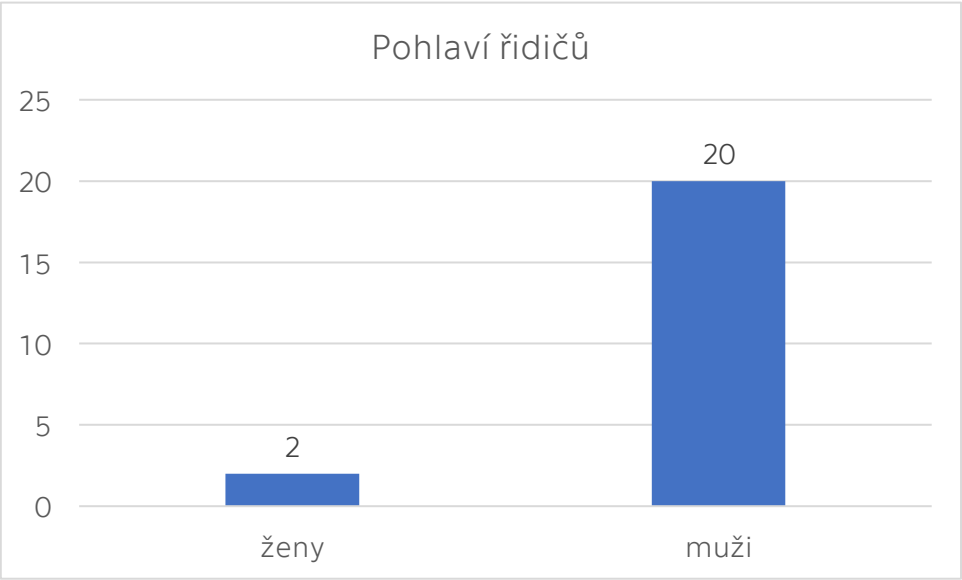
Řidiči mají z předchozího večera předem zadané adresy pacientů, které odváží na příslušnou dialýzu. Po vyložení a předání pacientů zdravotnickému personálu volají dispečerovi, který jim následně zadává další převozy pacientů, a to do různých zdravotnických zařízení k vyšetřením, zákrokům a hospitalizacím. Může se také jednat o odvoz pacientů domů z hospitalizačního pobytu, z vyšetření či z dialýzy. Tato pracovní náplň řidiče se neustále opakuje po celou dobu jeho směny.

4.3.2 Funkce řidiče

K datu 15. 3. 2020 bylo ve firmě AM Trans, s. r. o. dohromady celkem 22 řidičů sanitních vozů. V této kapitole jsou řidiči charakterizováni podle pohlaví, věku, zkušeností a počtu let strávených ve funkci řidiče ve firmě. Na základě těchto kritérií bylo vybráno celkem 10 řidičů pro rozhovory týkající se získávání a výběru řidičů ve firmě (viz kapitola 6).

Řidiči podle pohlaví

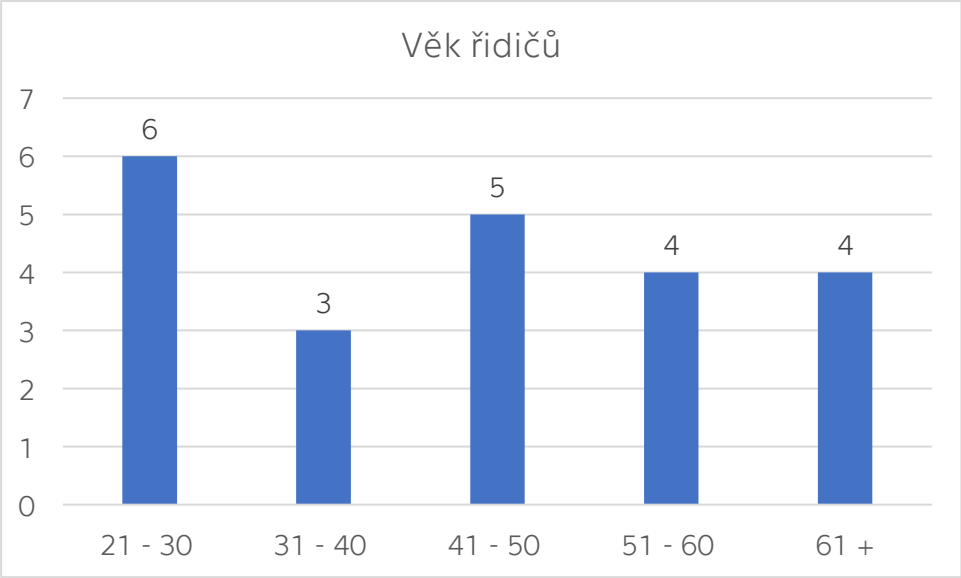
Zřejmě vzhledem k faktu, že profese řidiče je stále spíše mužské zaměstnání, je ve firmě 20 (91 %) řidičů a pouze 2 řidičky, které tvoří jen 9 % z celkového počtu řidičů.



Graf 1 – Pohlaví řidičů
Zdroj: autorka na základě interních materiálů firmy

Řidiči podle věku

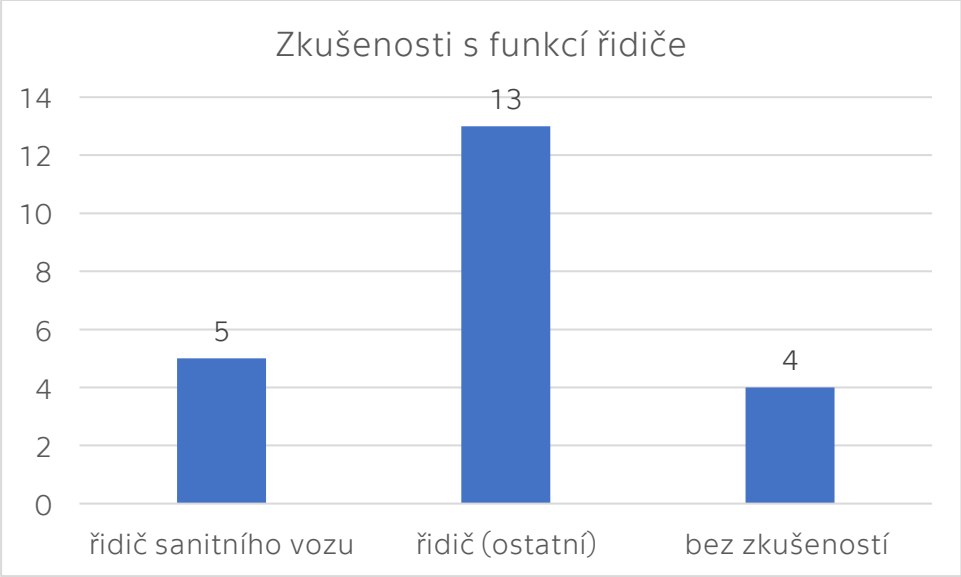
Rozdělení řidičů podle věku začíná od 21 let, což je nejnižší možný věk pro funkci řidiče ve firmě. První skupinou je věk 21–30 let, kam se řadí nejvyšší počet řidičů, a to 6 (27 %). Druhou skupinou je věk 31–40 let, kam spadají 3 (14 %) řidiči. Třetí skupinou je věk 41–50 let, kde je 5 (23 %) řidičů. Čtvrtou skupinou je věk 51–60 let, kam spadají 4 (18 %) řidiči a poslední pátou skupinou je věk 61+, kam se řadí také 4 (18 %) řidiči.



Graf 2 – Věk řidičů
Zdroj: autorka na základě interních materiálů firmy

Řidiči podle zkušeností

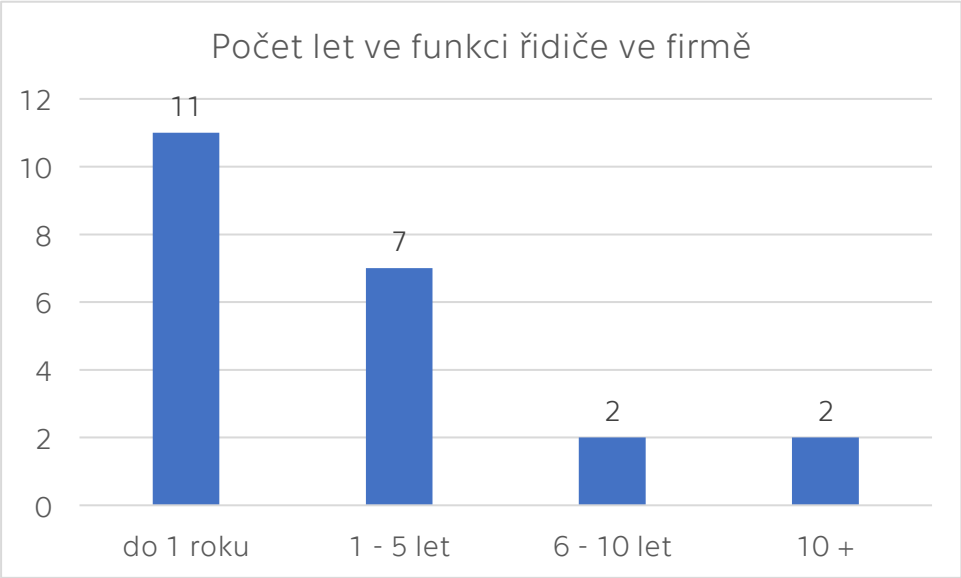
Firma přijímá na pracovní pozici řidiče uchazeče s předchozími zkušenostmi ve funkci řidiče sanitního vozu, se zkušenostmi s funkcí řidiče v jiném oboru, ale i bez zkušeností v této funkci. S funkcí řidiče sanitního vozu má zkušenost 5 řidičů (23 %). Největší podíl tvoří skupina řidičů, kteří mají zkušenost s profesí řidiče v jiném oboru, a to celkem 13 řidičů (59 %). Řidiči bez předchozích zkušeností s touto profesí jsou 4 (18 %).



Graf 3 – Zkušenosti s funkcí řidiče
Zdroj: autorka na základě interních materiálů firmy

Řidiči podle počtu let ve funkci řidiče ve firmě

Jedním z problémů, se kterým se firma potýká, je značná fluktuace řidičů. Graf 4 znázorňuje počet let jednotlivých řidičů ve firmě. Očekávanou a největší skupinou byla skupina řidičů, kteří jsou ve firmě zaměstnáni méně než 1 rok. Skupinu tvoří 11 z 22 řidičů, což je celkem 50 %. Další skupinu tvoří řidiči zaměstnaní ve firmě 1–5 let, která je hned druhou největší skupinou se 7 řidiči (32 %). Další skupinu 6–10 let zaměstnaných řidičů ve firmě tvoří 2 řidiči (9 %). Poslední skupinou řidičů, kteří ve firmě strávili 10 let a více, jsou také jen 2 řidiči (9 %).



Graf 4 – Počet let ve funkci řidiče ve firmě
Zdroj: autorka na základě interních materiálů firmy

5 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ

Tato kapitola se zabývá získáváním a výběrem zaměstnanců ve firmě AM Trans, s. r. o. a je zpracována na základě rozhovoru s personalistou. Otázky k rozhovoru s personalistou jsou uvedeny v příloze 1.

Jak bylo uvedeno v kapitole 4.3.2, největší skupinou zaměstnanců ve firmě jsou řidiči, kteří se tak stávají skupinou nejčastěji získávaných a vybíraných zaměstnanců firmy, a proto je praktická část zaměřena právě na ně.

Získávání a výběr zaměstnanců ve firmě velmi úzce souvisí s aktuální situací na trhu práce. V případě nízké nabídky práce využívá firma více metod získávání zaměstnanců najednou, aby rozšířila okruh potenciálních uchazečů. Firma přihlíží k určitým situacím podmínky, předpoklady a požadavky na uchazeče.

5.1 Zdroje a metody získávání zaměstnanců

K získávání zaměstnanců firma využívá především vnější zdroje a tomu odpovídající metody. V případě vedoucích zaměstnanců firma využívá vnitřní zdroje zaměstnanců.

Vnitřní zdroje

Firma využívá vnitřní zdroje především při obsazování funkcí vedoucích zaměstnanců. Firma již několikrát povýšila současné zaměstnance do vyšší funkce. Především se jedná o povýšení z řidiče na dispečera. Dokonce také povýšila řidiče na dispečera a poté na vedoucího provozu anebo vedoucího dispečinku. Výhodou využití vnitřních zdrojů je úspora času na zaškolení, motivace dalších zaměstnanců k šanci na povýšení, ale hlavně to, že zaměstnanec již zná silné a slabé stránky firmy. Ví, jak firma funguje a je lépe schopný komunikovat se svými spolupracovníky.

Vnější zdroje

Firma obsazuje z vnějších zdrojů především funkce řidičů a sanitářů-závozníků. Využívá tak volné pracovní síly na trhu práce. Nejčastěji k tomu využívá několik metod získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů:

- E-recruitment;
- sociální sítě;
- doporučení současným zaměstnancem;
- a firemní vývěsku.

E-recruitment

Ve firmě se metoda e-recruitmentu řadí k nejvíce využívaným metodám a zároveň je jednou z nejefektivnějších metod získávání zaměstnanců. Ačkoliv firma nemá svoje vlastní webové stránky, využívá možnosti inzerování na pracovních portálech. Personalista si na webových stránkách Teamio.cz vybere příslušný balíček služeb a určí, na které pracovní portály chce inzeráty vložit. Nejčastější pracovní portály jsou především Prace.cz a Jobs.cz. Inzeráty jsou na pracovních portálech uložené měsíc a každých 7 dní se znovu aktivují a aktualizují se do předních pozic.

Další z používaných webových stránek je Personalka.cz. Celá ukázka nejaktuálnějšího inzerátu na těchto stránkách je uvedena v příloze 4.

Kvůli zveřejnění nabídek práce na pracovních portálech se firmě daří oslovovat dostatečné množství zájemců o pozici řidiče. Inzerce na pracovních portálech obvykle obsahují náplň práce, co zájemce může od pracovního místa očekávat, jaké znalosti a dovednosti by měl mít, co může firma nabídnout a co naopak požaduje od uchazeče.

Tabulka 2 znázorňuje nezbytné informace, které personalista vždy uvádí v inzerátu. Další informace personalista doplňuje podle potřeby.

Tabulka 2 – Informace v inzerátu

Náplň práce:	Převoz pacientů sanitním vozem po Praze a České republice, komunikace s dispečinkem, údržba a úklid sanitního vozu.
Znalosti, dovednosti:	Znalost Prahy, bydliště v Praze nebo v blízkém okolí, kurz pro řidiče vozidla dopravy nemocných a raněných (není však podmínkou – ale výhodou).
Požadavky:	Minimální věk 21 let, časová flexibilita, čistý trestní rejstřík, výpis z karty řidiče, řidičský průkaz skupiny B.
Co nabízíme:	Jistota stálého přijmu, přátelský kolektiv, zázemí silné společnosti, možnost parkování sanitního vozu doma, jízdní výhody.

Zdroj: autorka na základě interních materiálů firmy

Sociální sítě

Firma využívá k inzerování nabídek zaměstnání také sociální sítě, zejména Facebook. Dříve měla na Facebooku založeny svoje osobní stránky. Mohla tak publikovat své inzeráty přímo na nabídce Facebook – Kariéra. Jenže z důvodu neaktivity osobních stránek firmy, byl Facebook nucen smazat osobní stránky firmy a ukončil tak možnost vkládání inzerátů na kariérní nabídku Facebooku.

Firma nyní využívá k inzerování na sociální síti již založené stránky, jako jsou například Práce a brigády, Jen práce, Práce.cz a Nabídky práce. Personalista firmy ze svého osobního profilu kontaktuje konkrétní stránku a zažádá ji o zveřejnění inzerátu na danou pracovní pozici. Majitel facebookové stránky obvykle vyžaduje stručný popis pracovní

pozice, podmínky pro přijetí a kontaktní údaje na personalistu firmy. V inzerátu je potom uchazeč odkázán přímo na telefonní číslo personalisty případně na firemní e-mail.

Doporučení stávajícím zaměstnancem

Jedná se o jednu z často využívaných metod ve firmě, kdy současný zaměstnanec doporučí svého známého, kamaráda či rodinného příslušníka jako vhodného zaměstnance. Tato metoda funguje velmi dobře ve prospěch firmy, protože žádný zaměstnanec nechce doporučit nesprávného člověka na pracovní pozici a přidělat si tak možné potíže. Firma bere v potaz jako výhodu této metody fakt, že současný zaměstnanec může seznámit uchazeče s chodem firmy, popsat silné a slabé stránky firmy a uchazeč pak může mít jasnou představu, co může od zaměstnání očekávat.

Firma tuto metodu používá také jako stimulační nástroj odměny pro současného zaměstnance. Pokud současný zaměstnanec doporučí vhodného nového zaměstnance, má nárok na finanční odměnu. Podmínkou získání finanční odměny je, aby nový zaměstnanec zůstal déle, než je jeho zkušební doba, tj. 3 měsíce. Poté má současný zaměstnanec nárok na vyplacení finanční odměny.

Firemní vývěska

Firma používá jako firemní vývěsku svoji výlohu, kam lepí inzeráty. Tuto metodu používá zejména v době, kdy je nízká poptávka po zaměstnání a vysoká nabídka práce na trhu. Využívá ji jako osvědčenou metodu, kdy se uchazečů z jiných zdrojů hlásí velmi málo.

Mezi další metody získávání zaměstnanců firma řadí také **vylepování letáků** v okolí firmy, především po Praze 6. Zaměstnanci firmy vylepují letáky a inzeráty na všechna dostupná a povolená místa pro vkládání letáků. Firma tuto metodu používá v krajních situacích, kdy je nízká poptávka po zaměstnání, stejně tak jako metodu firemní vývěsky.

Samostatné přihlášení uchazeče

Situace, kdy se uchazeči přihlašují sami, nastává ve chvíli, kdy je vysoká poptávka po zaměstnání a málo dostupných volných pracovních míst. Firma uvádí například aktuální situaci celosvětové pandemie Covid-19, kdy se uchazeči hlásí sami. Personalista má každý den v e-mailové schránce desítky žádostí od zájemců o pracovní pozici řidiče a během dne také i několik telefonátů od zájemců.

Inzerce v tisku

Firma inzerci v tisku využívala intenzivně zejména v předchozích letech. V současné době firma bere v potaz větší používání elektroniky než tisku a tuto metodu příliš nevyužívá. Raději vynaloží náklady za inzerci v podobě e-recruitmentu.

Dříve inzerovala do tištěných médií jako jsou například Deixe-tip či Annonce. Inzerát platil po dobu 14. dní a bylo možné si vybírat, na jaké straně se může nacházet. Z důvodu čím dál tím menšího zájmu a malé odezvy uchazečů, firma inzerci v tisku zrušila.

5.1.1 Požadované dokumenty a předběžný výběr uchazečů

Od uchazečů o funkci řidiče je vyžadován především strukturovaný životopis. Motivační dopis od uchazečů vyžadován není, ale někteří uchazeči, kteří mají o místo velký zájem, jej posílají společně s životopisem, ačkoliv nebyl vyžadován.

Osobní dotazník firma vyžaduje až k výběrovému pohovoru. Uchazeč si dotazník předem vyplní a přinese ho na výběrový pohovor, popřípadě ho vyplní až ve firmě těsně před výběrovým řízením a pak ho odevzdá personalistovi.

Certifikáty firma také nutně nevyžaduje, ale je velkou výhodou, pokud uchazeč doloží certifikát ve zdravotnickém oboru.

Firma považuje životopis za hlavní klíčový dokument, podle něhož je personalista schopen vykonat předběžný výběr uchazečů. V předběžném výběru personalista (v případě firmy AM Trans, s. r. o., vedoucí dispečinku) posuzuje vhodnost uchazečů na pracovní pozici řidiče a dělí je na skupinu vhodní uchazeči a nevhodní uchazeči. Vhodní uchazeči, kteří splňují alespoň částečné požadavky jsou pozváni k výběrovému pohovoru. Personalista je telefonicky kontaktuje a společně si domluví vyhovující termín pohovoru. Nevhodným uchazečům je zaslán zdvořilý odmítavý e-mail včetně poděkování za zájem o pracovní pozici.

5.1.2 Diverzity management

V rámci diverzity managementu je firma schopna vytvářet pracovní podmínky pro zaměstnance různých typů. Snaží se nedávat na první dojem, předsudky či stereotypy. Neklade přísné normy pro výběr s ohledem na věk, národnost, pohlaví, vzdělání dokonce i pracovních zkušeností uchazeče. Zakládá si na umění vychování si svých zaměstnanců sociálním prostředím firmy.

Firma se netají tím názorem, že je občas velmi obtížné získat a vybrat vhodného zaměstnance. Nebrání se odlišným kulturám uchazečů ani jiným národnostem. Firma se snaží vytvořit rovné pracovní příležitosti pro všechny uchazeče v rámci dodržení nezbytných podmínek výběru.

5.2 Kritéria a metody výběru zaměstnanců

Výběr zaměstnanců ve firmě velmi záleží na aktuálním stavu na trhu práce a na celkové poptávce po zaměstnancích. Pokud je na trhu práce nedostatek kvalitních uchazečů,

firma nemá moc na výběr a musí být schopna vybrat z uchazečů, kteří se přihlásí. Již mnohokrát byla firma nucena přijmout uchazeče, kterými si nebyla jistá a tušila, že pravděpodobně jejich schopnosti a dovednosti nebudou vyhovovat z hlediska dlouhodobé spolupráce.

V opačném případě, kdy je na trhu práce dostatek kvalitních uchazečů, se může firma více zaměřit na jejich kvalitní výběr a postupovat podle předem daných kritérií a určených požadavků.

Kritéria a požadavky

Firma má předem určená kritéria a požadavky na zaměstnance. První skupina požadavků, jsou nezbytné požadavky, bez kterých uchazeč nemá šanci projít výběrovým řízením. Další požadavky firma vymezuje jako ostatní, které nemusí uchazeč vždy nutně splňovat pro jeho úspěšný výběr. Ale samozřejmě firma preferuje uchazeče, kteří splňují, pokud možno všechny, nebo co nejvíce požadavků.

Jako nezbytné požadavky na funkci řidiče jsou stanoveny:

- minimální věk 21 let;
- řidičský průkaz skupiny B;
- alespoň 10 bodů na kartě řidiče;
- čistý trestní rejstřík;
- bezúhonnost;
- zdravotní způsobilost.

Mezi ostatní požadavky, které firma od uchazeče vyžaduje, patří časová flexibilita. Pro zaměstnance ve funkci řidiče je časová flexibilita velmi důležitá pro případy, kdy musí být do funkce náhle povolán i mimo svoji směnu.

Vzdělání firma vyžaduje minimálně základní. Avšak upřednostňuje uchazeče, kteří mají maturitní zkoušku, nebo výuční list.

Další ostatní požadavky zahrnují dobrou znalost Prahy a bydliště v Praze nebo v blízkém okolí. Firma sice využívá moderní technologie jako jsou GPS navigace, ale vyžaduje od zaměstnanců orientaci po Praze a okolí i bez ní. Velkou výhodou pro uchazeče je již absolvovaný kurz Dopravy nemocných a raněných, který však není podmínkou.

Metody výběru zaměstnanců

Při obsazování volného pracovního místa firma využívá tři hlavní metody, kterými jsou hodnocení životopisu, výběrový pohovor a v případě řidičů ještě následná zkušební jízda. Metoda hodnocení životopisu je prováděna již v předběžném výběru zaměstnanců. Doplňující metodou je osobní dotazník a zkoumání referencí.

Hodnocení životopisu

Od uchazečů jsou požadovány strukturované životopisy především pro jejich lepší přehlednost. Za pomoci životopisu je personalista schopen vybrat uchazeče, který

alespoň z části splňuje požadavky. Personalista zkoumá také kvalifikaci v oboru a dosažené vzdělání uchazeče. Upřednostňuje uchazeče se zkušenostmi ve zdravotním oboru anebo v oboru, kde měl uchazeč možnost přímého kontaktu s lidmi a uchazeče se zkušenostmi s profesí řidiče. Firma však klade důraz na vychování svých zaměstnanců, a praxe ve zdravotnictví nebo v profesi řidiče není zásadní podmínkou.

Výběrový pohovor

Výběrový pohovor hraje klíčovou roli při výběru vhodného zaměstnance. Hlavním cílem výběrového pohovoru je získat hlubší informace o uchazeči. Firma provádí pohovory polostrukturované. V úvodu seznámí uchazeče s firmou, pracovní náplní, podmínkami a mzdou. Následuje krátké představení uchazeče a pak se plynule přejde k polostrukturovaným otázkám. Detailnější popis je uveden v následující kapitole 5.2.1.

Zkušební jízda

Zkušební jízda se uplatňuje v případě řidičů, kteří prošli výběrovým pohovorem. Trvá přibližně dvě hodiny a má ji na starost vedoucí provozu, který ověřuje řidičské schopnosti uchazeče včetně couvání, parkování a plynulé jízdy. Testuje také uchazečovy znalosti Prahy, jak se při jízdě chová a ukazuje mu zkratky, které mohou využívat sanitní vozy.

Doplňující metody

Doplňující metodou výběru zaměstnanců je **osobní dotazník**. Uchazeč přinese osobní dotazník vyplněný k výběrovému pohovoru, popřípadě ho vyplní ve firmě před pohovorem a odevzdá ho personalistovi

Další doplňující metodou je **zkoumání referencí**. Personalista firmy je ke zkoumání referencí od předchozího zaměstnavatele pověřen pouze v případě, kdy uchazeč přichází z jiné dopravní zdravotní služby. Personalista musí ověřit, proč zaměstnanec ukončil pracovní činnost v předchozí firmě a co je jeho důvodem změnit firmu dopravní zdravotní služby. Personalista také zjišťuje uchazečovo chování v předchozí firmě a zda byl spolehlivý a zodpovědný.

5.2.1 Proces výběru zaměstnance na funkci řidiče

Proces výběru zaměstnanců se odvíjí od **hodnocení životopisu**, který personalista provádí již v předvýběru. Personalista zhodnotí, zda je uchazeč vhodný a pozve ho k výběrovému pohovoru.

Výběrový pohovor trvá zhruba 20 minut. Na začátku pohovoru personalista představí fungování a chod firmy a popíše pracovní náplň řidiče. Seznámí uchazeče se mzdou a výhodami.

Dále následují otázky personalistou určené uchazeči, které nebyly ze životopisu patrné, jako například:

- jak se o nabídce pracovní pozice dozvěděl;
- co ho na pracovní pozici zaujalo;
- proč se uchází o tuto pracovní pozici;
- jakou má praxi a zkušenosti s řízením automobilů;
- jaký má důvod pro změnu zaměstnání;
- a zda chápe a ví, co tato práce obnáší.

Poté má uchazeč šanci se na cokoliv doptat. Pokud uchazeč projde výběrovým pohovorem a obě strany se rozhodnou kladně pro pokračování ve výběrovém řízení, následuje zkušební jízda.

Zkušební jízda sanitního vozu je absolvována s vedoucím provozu. Jestliže nastane situace, kdy je uchazečů o pracovní pozici málo a situace to umožní, je možné zkušební jízdu absolvovat hned ten den nebo den následující. Pokud je však uchazečů více, personalista obvykle do dvou dnů uchazeče telefonicky kontaktuje a sdělí mu termín a čas zkušební jízdy.

Zkušební jízda trvá přibližně dvě hodiny a má ji na starost vedoucí provozu. Jízda se koná bez přítomnosti pacientů. Vedoucí provozu ověřuje řidičské schopnosti uchazeče včetně couvání, parkování a plynulé jízdy. Testuje ho ze znalosti Prahy, jak se řidič zachová v krizových situacích a ukazuje mu zkratky, které mohou využívat sanitní vozy.

Po skončení zkušební jízdy má uchazeč šanci se rozhodnout, zda může a chce vykonávat tuto funkci. Pokud se uchazeč rozhodne kladně, je mu následně sděleno, že do tří až sedmi dní ho bude telefonicky kontaktovat personalista firmy o jeho úspěšnosti ve výběrovém řízení.

5.2.2 Adaptace řidiče

Po přijetí zaměstnance a podepsání pracovní smlouvy, firma spontánně seznamuje nově přijatého zaměstnance s prostředím a chodem celého podniku, včetně postupného seznamování se spolupracovníky. Zaměstnanec musí nejdříve podstoupit rekvalifikační kurz „Řidič vozidla dopravy nemocných a raněných“, pokud ho již nemá z dřívějšího zaměstnání.

Majitel firmy podepíše s novým zaměstnancem dohodu, která obsahuje podmínku setrvání zaměstnance ve firmě déle než 1 rok. Na základě této dohody, hradí majitel celý rekvalifikační kurz. V případě porušení této dohody zaměstnanec musí zpětně uhradit poměrnou částku kurzu, která je vypočítána z doby jeho působení ve firmě.

Nový zaměstnanec rekvalifikační kurz absolvuje v nejbližším možném termínu po přijetí do firmy. Kurz trvá zpravidla dva týdny a zaměřuje se na nauku o lidském těle, techniku první pomoci, hygienu a epidemiologii, spolupráci s dispečinkem a dalším. Výstupním dokladem kurzu je osvědčení o způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání v oboru řidič vozidla dopravy nemocných a raněných s celostátní platností.

Adaptační proces ve firmě trvá přibližně 3 týdny. Firma využívá především formální adaptaci, kdy má předem sestavený adaptační program. První týden nový zaměstnanec absolvuje hodiny kurzu a seznamuje se s chodem firmy. Během druhého týdne dokončuje kurz a začíná jezdit se zkušeným, pověřeným řidičem. V tomto týdnu jezdi pouze jako jeho doprovod. Může tzv. vše odpozorovat, co a jak má být, zároveň mu zkušený řidič vysvětluje práci s pacienty v nemocnicích a ostatních zařízeních. Třetí týden řidič většinou absolvuje závěrečnou zkoušku rekvalifikačního kurzu a může začít řídit sanitní vůz. Tento týden jezdí ještě za přítomnosti zkušeného řidiče, který kontroluje všechny jeho činnosti a je mu stále k dispozici.

V případě, kdy už nově přijatý zaměstnanec kurz má z minulého zaměstnání, adaptační program trvá 1 týden a zkracuje se tak o dobu trvání rekvalifikačního kurzu a také o jízdy se zkušeným řidičem jakožto doprovod.

6 VYHODNOCENÍ ROZHOVORŮ S ŘIDIČI

V této kapitole jsou vyhodnoceny rozhovory s 10 vybranými řidiči firmy AM Trans, s. r. o., kteří byli zvoleni jako vyhovující reprezentativní respondenti. Otázky rozhovoru (viz příloha 2) byly zaměřeny na získávání a výběr řidičů, adaptaci a také na jejich spokojenost a oddanost firmě.

6.1 Respondenti rozhovorů

V kapitole 4.3.2 bylo všech 22 řidičů ve firmě charakterizováno podle pohlaví, věku, zkušeností a počtu let strávených ve funkci řidiče ve firmě. Na základě této analýzy bylo vybráno 10 respondentů pro rozhovory.

Respondenti byli záměrně vybráni tak, aby polovinu tvořili nově přijatí zaměstnanci do 1 roku a druhou polovinu tvořili zaměstnanci, kteří jsou ve firmě více než 5 let. Mohla tak být porovnána současná situace získávání a výběru zaměstnanců a situace z předchozích let.

Mezi respondenty rozhovorů bylo 9 mužů a 1 žena ve věku 23–68 let, s předchozími zkušenostmi s profesí řidiče i bez nich. Všichni respondenti si přáli zůstat v anonymitě, a proto jsou v této práci uváděni pouze jako „respondenti" a v příloze 3 jsou označeni jako R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9 a R10. Reprezentativní vzorek respondentů je uveden v tabulce 3.

Tabulka 3 – Respondenti rozhovorů

Kritérium	Četnost
Pohlaví:	muž: 9 žena: 1
Věk:	21–30 let: 3 31–40 let: 1 41–50 let: 2 51–60 let: 2 61+ let: 2
Zkušenosti:	řidič sanitního vozu: 2 řidič (ostatní): 6 žádné: 2
Počet let ve funkci řidiče:	do 1 roku: 5 1–5 let: 1 6–10 let: 2 více než 10 let: 2

Zdroj: autorka

6.2 Výsledky rozhovorů s respondenty

Tato kapitola shrnuje rozhovory s 10 vybranými řidiči firmy. Jejich celé odpovědi jsou uvedeny v příloze 3. Otázky rozhovoru byly zaměřeny na metody získávání řidičů, na proces a metody výběru řidičů, na jejich adaptaci ve firmě a také byla zjišťována jejich spokojenost a oddanost firmě.

Otázka 1 – Jak jste se o volném pracovním místě dozvěděl/a?

První otázka byla zaměřena na metody získávání zaměstnanců. Z rozhovorů s respondenty bylo zjištěno, že mezi nejčastější metody získávání zaměstnanců ve firmě patří webové pracovní portály neboli e-recruitment a metoda doporučení současným zaměstnancem firmy. 4 respondenti našli nabídku pracovního místa na internetu. Uvedli, že to byly pracovní portály Jobs.cz, Prace.cz a také nejnověji využívaný pracovní portál Personalka.cz. Další 4 respondenti získali doporučení od zaměstnance firmy. 1 z respondentů uvedl sociální síť Facebook a 1 novinovou inzerci Deixe-tip. Respondenti se shodli na tom, že inzerát vždy obsahoval pouze základní informace a kontakt na někoho pověřeného z firmy. Řidiče více než oslovení inzerátu, lákala samotná funkce řidiče sanitního vozu.

Z porovnání situace před 5 lety a více a současné situace vyplynulo, že metody se prolínají u respondentů přijatých do 1 roku stejně jako před 5 a více lety. Metody získávání jsou relativně stále stejné, jen novinová inzerce se v současné době již nevyužívá.

Graf 5 – Metody získávání zaměstnanců ve firmě
Zdroj: autorka na základě vlastního průzkumu

Otázka 2 – Co Vás vedlo k tomu, že jste měl/a zájem o toto pracovní místo?

U této otázky výrazně převažují odpovědi, kdy respondenti chtěli pomáhat lidem a lákala je představa řízení sanitního vozu a adrenalinu. Jeden z respondentů vyzdvihl výhodu ponechávání si sanitního vozu pro cesty z práce a do práce. 2 respondenti, kteří již měli zkušenost s funkcí řidiče sanitního vozu, uvedli, že je práce baví, a proto v ní chtěli pokračovat. Častý důvod pro výběr pracovní pozice řidiče sanitního vozu bylo pokračování ve funkci řidiče, ačkoli byli dříve zaměstnání v jiném oboru. 2 respondenti uvedli, že je to jejich první zkušenost s profesí řidiče vůbec. Sanitní vůz nikdy neřídilo 8 respondentů, ale 6 z nich bylo dříve zaměstnáno jako řidič v jiném oboru. Praxe respondentů v oboru řidiče se lišila v rozmezí 0-30 let.

Porovnání situace před 5 lety a více a současné situace ukázalo, že důvody, proč si uchazeči vybírají právě funkci řidiče se za poslední roky nemění. Řidiči mají stále stejnou motivaci, kterou je samotné řízení sanitního vozu a pomáhání ostatním lidem.

Otázka 3 – Zajímal/a jste se o webové stránky firmy?

Zájem o webové stránky projevilo 6 respondentů. Uvedli, že webové stránky firmy hledali na internetu, ale nemohli je najít. Jeden z respondentů uvedl, že našel pouze různorodé recenze, a to ho zarazilo. Nikoho nepřítomnost webových stránek však výrazně neovlivnila v poslání žádosti a životopisu. Další 4 respondenty webové stránky nezajímaly nebo jejich přítomnost neřešili. Někteří z nich měli informace od svých známých, kteří ve firmě pracují, nebo pracovali.

Graf 6 – Zájem o webové stránky firmy
Zdroj: autorka na základě vlastního průzkumu

Otázka 4 – Jak probíhala procedura výběrového řízení?

Tato otázka byla zaměřená především na proces a metody výběru zaměstnanců. Dá se říct, že 3/5 z respondentů uvedlo zaslání životopisu coby první krok. Další 2/5 z respondentů životopis nezasílala, jelikož byla ve firmě doporučena přes současného zaměstnance a měla od něj dobré reference. Přinesli ho až k výběrovému pohovoru. Všichni respondenti se shodli na metodě výběrového pohovoru, kde jim byly řečeny všechny informace o firmě, o náplni práce řidiče, o mzdě a popřípadě se respondenti mohli na cokoliv doptat.

Všichni řidiči ze skupiny méně než 1 rok strávený ve firmě uvedli, že výběrový pohovor probíhal pouze za přítomnosti personalisty a nikdo jiný se ho nezúčastnil. Naopak řidiči, kteří jsou ve firmě více než 5 let, uvedli u pohovoru přítomnost i někoho z vedení, například majitele, dispečera nebo vedoucího provozu.

Respondenti se dále plně shodli na druhém kole výběrového řízení, a to zkušební jízdě uchazečů. 6 respondentů mělo domluvenu zkušební jízdu na další den a 4 respondenti jízdu absolvovali hned po výběrovém pohovoru. Převážná většina respondentů řekla, že zkušební jízdu měl na starost vedoucí provozu. Řidiči, kteří jsou ve firmě více než 10 let však uvedli, že zkušební jízdu vedl jiný pověřený řidič.

Polovina respondentů uvedla dobu výběrového pohovoru v rozmezí 15-20 minut. Další část uvedla zhruba 30 minut a někdo se nevyjádřil. Zkušební jízdu respondenti uváděli v rozmezí 1,5 – 2 hodiny.

Z porovnání situace před 5 lety a více a současné situace vyplynulo následující:

- Před 5 lety a více trvaly výběrové pohovory déle, zhruba o 10 minut. V současné době jsou zkráceny na 15-20 minut. Tato doba nemusí pro výběrový pohovor být dostatečná. Personalista nemá dostatek času na posouzení uchazečových schopností, dovedností, zjištění jeho chování atd.
- Další značný rozdíl se ukázal v počtu přítomných osob u pohovoru. V současných letech je u pohovoru přítomný pouze personalista, zato dříve bylo u pohovoru buď celé vedení firmy, nebo alespoň minimálně 2 hodnotitelé.
- Také bylo zjištěno, že před 10 lety a více zkušební jízdu nedělal vedoucí provozu, ale pověřený zkušený řidič.

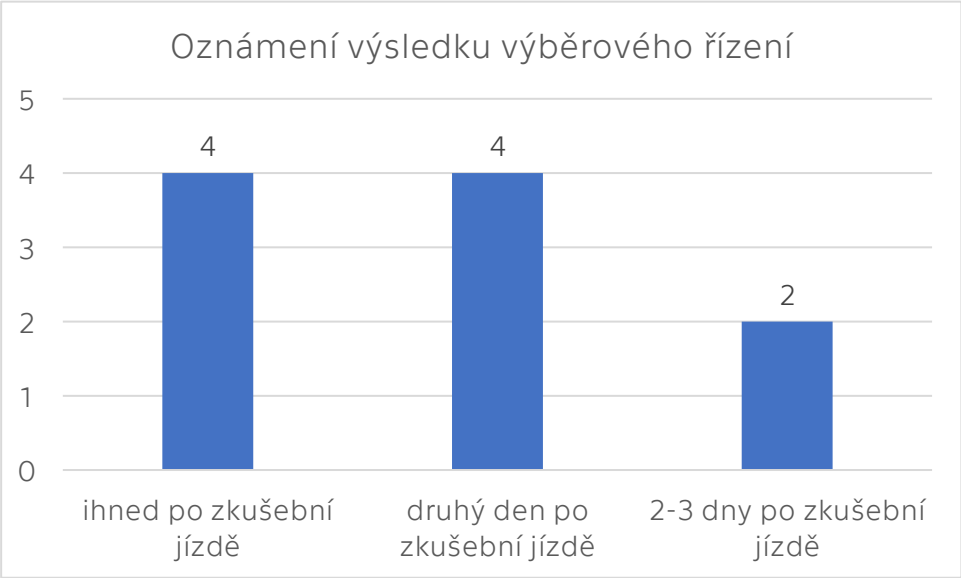
Otázka 5 – Získal/a jste při výběrovém pohovoru všechny důležité informace?

Téměř všichni respondenti uvedli jasnou odpověď „ano, získal/a“. Všichni respondenti dostali veškeré potřebné informace a vše podstatné jim bylo sděleno. Výběrový pohovor podle nich splnil očekávání.

Otázka 6 – Kdy a jak jste se dozvěděl/a, že si Vás firma vybrala, jako vhodného zaměstnance?

Otázka 6 navazovala na proces výběru zaměstnanců a její závěrečnou fázi. 4 respondenti uvedli, že byli přijati ihned po dokončení zkušební jízdy s vedoucím provozu. Týkalo se to především řidičů, kteří jsou ve firmě v rozmezí 5-10 let. Další 4 řidiči sdělili dobu přijetí coby následující den po zkušební jízdě. Všichni řidiči z této skupiny jsou ve firmě méně než 1 rok. 2 řidiči, ze skupiny 10+ let ve funkci řidiče ve firmě, na výsledky výběrového řízení čekali 2 nebo 3 dny. Většinu respondentů kontaktoval personalista telefonicky. Těm, kteří byli přijati okamžitě po zkušební jízdě, to oznámil vedoucí provozu. 2 respondenti se během rozhovoru zmínili o nedostatku řidičů v době jejich přijímání do firmy. Myslí si, že je to jeden z důvodu pro jejich přijetí.

Z porovnání situace před 5 lety a více a současné situace vyplynulo, že v době před 10 a více lety proces výběrového řízení trval déle, především část výběrového pohovoru. Uchazeči také čekali déle na výsledky výběrového řízení. Řidiči byli srozuměni s výsledkem výběrového řízení až za tři dny, kdy je telefonicky kontaktoval personalista. V současné situaci jsou řidiči seznámeni s výsledkem výběrového řízení následující den po zkušební jízdě. Tento fakt může poukazovat na urychlený proces výběrového řízení firmy, zkrácení výběrových pohovorů a jejich otázek, než před 10 a více lety.



Graf 7 – Oznámení výsledku výběrového řízení
Zdroj: autorka na základě vlastního průzkumu

Otázka 7 – Jak probíhaly první dny po nástupu?

Otázka 7 se snažila odhalit proces adaptace zaměstnance ve firmě. Převažující popis respondentů na průběh prvních dnů po nástupu byl následující: řidiči měli vždy přiděleného zkušeného a pověřeného řidiče, který s nimi jezdil po dobu 14 dnů. První týden dělali pouze spolujezdce a další týden byl zkušený řidič naopak jejich spolujezdcem a

kontroloval je při práci. Výjimkou byl 1 respondent, který uvedl, že jízda se zkušeným řidičem probíhala pouze po dobu 2 dnů, jelikož byl dříve zaměstnán jako řidič u rychlé záchranné služby. Respondenti také uvedli, že jim byl pověřený řidič k dispozici, když něco potřebovali vědět.

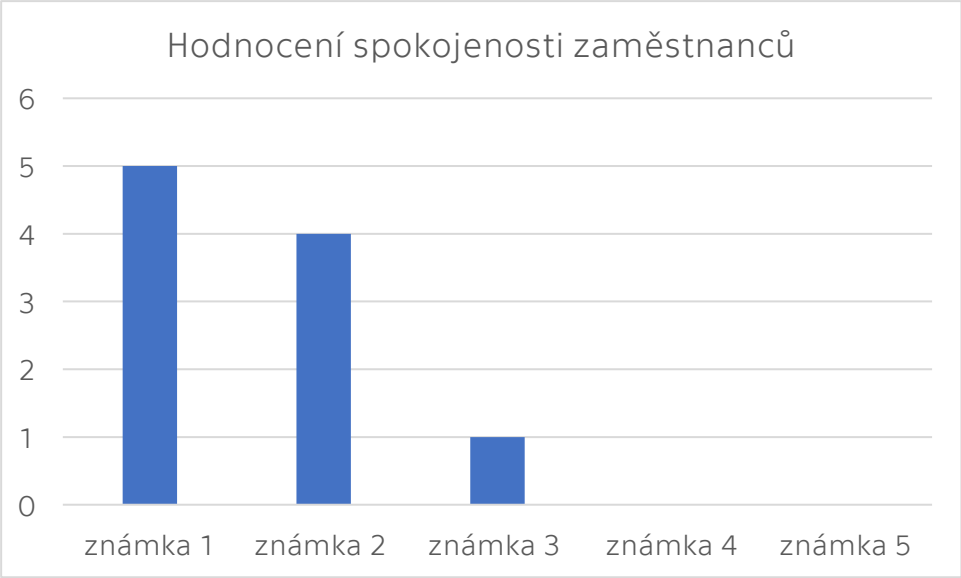
2/5 respondentů uvedlo, že začátky ve funkci řidiče sanitního vozu pro ně byly náročné anebo dokonce hektické. 2 respondenti srovnali současnou funkci řidiče s předchozím zaměstnáním. Jeden z nich pochválil přístup k zaměstnancům AM Trans, s. r. o. Také uvedl, že ve státním sektoru je toto povolání více psychicky náročnější. Druhý naopak řekl, že práce v AM Trans, s. r. o. je více psychicky náročnější než v předchozím zaměstnání. Mezi dvěma respondenty byl rozdíl státního sektoru rychlé záchranné služby a soukromého sektoru jiné zdravotní dopravní služby. Zbylých 8 respondentů nebylo schopno porovnat předchozí zaměstnání s tímto.

Porovnání situace před 5 lety a více a současné situace ukázalo, že proces adaptace zaměstnance ve firmě probíhá vcelku stále stejně. Většina respondentů uvedla, že po dobu 14 dnů měla k dispozici zkušeného řidiče, který je zaučoval a byl jim k dispozici. 2 respondenti, zaměstnaní ve firmě více než 10 let uvedli, že si proces adaptace příliš nepamatují, ale domnívají se, že zkušený řidič jim byl k dispozici jen 1 týden.

Otázka 8 – Jste ve firmě spokojen/a?

Tato otázka byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců ve firmě. Respondenti měli k této otázce možnost využít hodnotící škály v rozmezí 1-5, aby se dala lépe kvantifikovat jejich spokojenost ve firmě. Přesto, že většina respondentů uvedla podobnou odpověď „ano, jsem spokojen" nebo „ano, jsem celkem spokojen", pro zvolení škály 1-5, kdy 1 znamenala nejlepší známku a 5 nejhorší, se objevily známky 2 dokonce i 3. Respondent, který hodnotil známkou 3, nechtěl jeho volbu více zdůvodňovat. 4 respondenti uvedli, že jsou celkem spokojeni a hodnotili známkou 2. Jeden z respondentů zmínil psychický nápor této funkce. Další zase zmínil občasné spory s novými kolegy. Zbylých 5 respondentů hodnotilo známkou 1.

Porovnání situace před 5 lety a více a současné situace ukázalo, že známkou 1 nejčastěji hodnotili řidiči, kteří jsou ve firmě méně než 1 rok. Naopak řidiči, kteří jsou ve firmě déle než 5 let hodnotili více známkou 2. Jeden z nich dokonce známkou 3. Toto hodnocení může poukazovat například na nějaký proběhnutý spor mezi zaměstnanci, vedením, špatně doceněnou práci a podobně.



Graf 8 – Hodnocení spokojenosti zaměstnanců
Zdroj: autorka na základě vlastního průzkumu

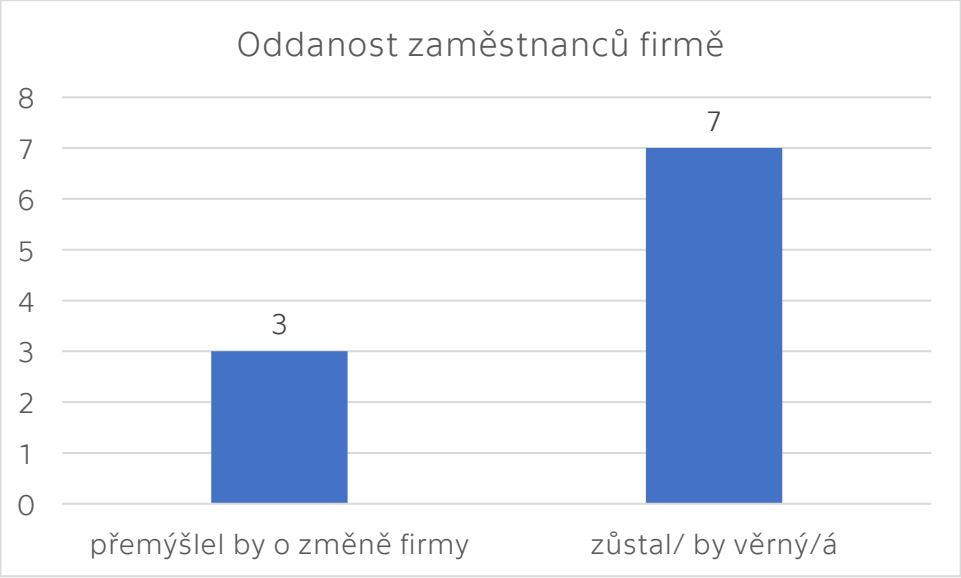
Otázka 9 – Změnil/a byste něco na výběrovém řízení, popřípadě celkově ve firmě?

Otázka 9 byla zaměřená na spokojenost s výběrovým řízením a chodem firmy. Při této otázce byla vidět na některých respondentech určitá známka nervozity a zneklidnění. Pravděpodobně proto, že je něco napadlo, ale raději si to nechali pro sebe. Pouze 2 respondenti uvedli návrh pro zlepšení. První návrh zněl, aby bylo u výběrového pohovoru více osob. Respondent, který uvedl tuto výpověď, si myslí, že pouze samotný personalista nemůže provést dostatečně efektivní pohovor a všimnout si všech nedostatků uchazeče. Druhý respondent projevil shodu s tímto názorem a uvedl, že by více zvážil nově přijímané zaměstnance. Zmínil se, že někdy způsobují problémy.

Převažující názor ve skupině respondentů byl, že by pravděpodobně nic nezměnili, nebo že neví.

Otázka 10 – Kdyby Vám jiná společnost nabídla větší finanční ohodnocení na stejné pracovní místo, zůstal/a byste věrný/á firmě AM Trans, s. r. o.?

Tato otázka poukazuje na věrnost a oddanost zaměstnanců firmy. 7 řidičů prokázalo věrnost firmě. Vyzdvihli vybudované vztahy, spokojenost a možnost případného kariérního růstu ve firmě. Zbylí 3 respondenti vyjádřili odlišný názor. 3 respondenti by přemýšleli o změně firmy, pokud by jim nabídla vyšší finanční ohodnocení. Jeden z respondentů uvedl, že je ve firmě teprve krátkou dobu a nemá k ní zatím citový vztah, a proto by o změně i uvažoval. Je možné, že po vybudování si vztahů ve firmě, by svůj názor změnil. Další 2 respondenti uvedli, že je láká představa vyšší mzdy.



Graf 9 – Oddanost zaměstnanců firmě
Zdroj: autorka na základě vlastního průzkumu

6.3 Shrnutí rozhovorů

Z výsledku rozhovorů s respondenty vyplynulo, že z porovnání situace před 5 lety a více a současné situace jsou metody získávání zaměstnanců ve firmě téměř stejné a velmi se prolínají. V současné situaci se již nevyužívá novinová inzerce, ale nejvíce využívané metody jsou e-recruitment a doporučení od zaměstnance firmy. Další uplatňovaná metoda je využití sociální sítě Facebook. Důvody, proč si respondenti vybrali pracovní pozici řidiče jsou záliba v řízení a pomáhání ostatním lidem. O webové stránky firmy se zajímala více než polovina respondentů, ale žádného z nich jejich nepřítomnost výrazně neovlivnila v poslání životopisu.

Z hlediska metod výběru zaměstnanců vyplynulo, že z porovnání situace před 5 lety a více a současné situace, trvaly výběrové pohovory déle, a to zhruba o 10 minut. Podle respondentů trvá výběrový pohovor v současnosti asi 15 minut, což nemusí být dostatečně dlouhá doba pro posouzení uchazečových slabých a silných stránek, jeho chování, schopností a dovedností. Výběrové pohovory se nyní konají pouze za přítomnosti personalisty, zatímco dříve byl u pohovoru přítomný alespoň jeden další zaměstnanec z vedení firmy.

Respondenti získávají u výběrových pohovorů dostatek informací. Řidičům s praxí ve firmě více než 10 let trval celý proces výběrového řízení déle a také čekali delší čas na výsledky výběrového řízení. Nyní jsou uchazeči kontaktováni většinou druhý den po zkušební jízdě anebo ihned po skončení zkušební jízdy.

Proces adaptace zaměstnanců je prováděn vcelku stále stejně. Řidiči po dobu 14 dnů mají k dispozici jiného zkušeného řidiče, který je zaučuje a je jim k dispozici. Více než polovina respondentů je ve firmě plně spokojena a nic by neměnili. Někteří zmínili

spory mezi novými zaměstnanci a psychický nápor na člověka a také by pozměnili výběrový pohovor přidáním alespoň jednoho dalšího hodnotitele.

Z hlediska oddanosti firmě by většina respondentů zůstala věrná i přes nabídku možnosti většího finančního ohodnocení. Důvody pro věrnost firmě byly například již vybudované vztahy, celková spokojenost a také možnost případného kariérního růstu. Především nově přijatí zaměstnanci by nabídku vyššího finančního ohodnocení přijali.

7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě analýzy procesu získávání a výběru zaměstnanců a vyhodnocení rozhovorů s personalistou a řidiči bylo vypracováno pět návrhů a doporučení, které by mohly přispět ke zlepšení a usnadnění procesu získávání a výběru zaměstnanců ve firmě AM Trans, s. r. o. Z rozhovoru s personalistou vyplynulo, že se ve firmě vyskytuje značná míra fluktuace nově přijatých zaměstnanců ve funkci řidiče. Tyto návrhy a doporučení by mohly fluktuaci zmírnit a zajistit větší spokojenost současných zaměstnanců.

První doporučení se týká založení webových stránek firmy, druhé doporučení souvisí s více osobami při procesu výběrového řízení, třetí doporučení se týká další části výběrového řízení, kterým by mohlo být testování uchazečů, čtvrté doporučení je návrh spolupráce s úřadem práce pro získávání zaměstnanců a poslední, páté doporučení, se vztahuje k instalaci interní nástěnky pro zaměstnance firmy.

Návrh 1 – Založení webových stránek

Na základě rozhovoru s personalistou firmy a následně i se zaměstnanci, bylo zjištěno, že firma nemá své vlastní webové stránky. V současné době rychlého růstu informačních technologií a jejich značného využívání, by měla mít firma svoje vlastí webové stránky. Firemní webové stránky jsou v dnešní době hlavním marketingovým a komunikačním nástrojem mnoho firem. Měly by sloužit především pro online prezentaci firmy a pro zpětnou vazbu klientů.

Firmě by pro začátek stačily alespoň obyčejné základní webové stránky, které nejsou tolik nákladné a postupem času by je mohla firma doplňovat a zkvalitňovat. Na stránkách by mohla být prezentována krátká historie a představení firmy, nabídka služeb, ceník služeb a kontakt na vedoucí pracovníky a dispečink. Velmi dobře působí představení firmy pomocí fotogalerie, která prezentuje vozidla, budovu firmy nebo zaměstnance v kolektivu. Firmě bych doporučila také záložku s možností referencí pro jejich klienty. Firma by tak měla zpětnou vazbu od klientů a mohla by lépe řešit pochvaly a stížnosti. Neměla by chybět záložka s nabídkou volných pracovních míst.

Firma by tak přilákala větší množství uchazečů, a především by se lépe prezentovala pro potenciální uchazeče o zaměstnání anebo pro současné klienty.

Zároveň bych doporučila obnovit facebookové stránky firmy. Firma by se tak více projevila na sociálních sítí a byla by snadno vyhledatelná. Personalista by nemusel složitě psát na několik kariérních stránek na Facebooku a žádat o schválení inzerátu. Jednoduše by mohl využívat Facebook-Jobs anebo přidávat nabídku pracovního místa přímo na vlastní stránky firmy.

Návrh 2 – Více osob při výběrovém řízení

Z rozhovorů s vybranými řidiči bylo zjištěno, že v současné době je u výběrového pohovoru přítomný pouze personalista a u zkušební jízdy řidičů je pak přítomný jen

vedoucí provozu. V předchozích letech bylo především při výběrovém pohovoru přítomno také několik osob z vedení firmy.

Navrhuji, aby firma opět obnovila více osob při celém výběrovém řízení. Alespoň 2-3 osoby při výběrovém pohovoru a jeden doprovod (dispečer, nebo majitel) při zkušební jízdě. Více osob by mohlo snáze odhalit silné a slabé stránky uchazeče a zhodnotit jeho způsobilost na danou pozici.

Dále navrhuji prodloužení výběrového pohovoru zhruba o 10 minut. V současné době trvá pohovor cca 15-20 minut. Mohl by trvat 25-30 minut, aby se mohlo využít více otázek pro uchazeče, získat o něm více informací a lépe tak posoudit jeho osobnost, schopnosti a dovednosti. Rozhovor by mohl vést personalista společně s vedoucím provozu, nebo s jedním z dispečerů. Případně by mu mohl přihlížet i jeden z majitelů firmy.

Návrh 3 –Další metoda výběru zaměstnanců – Vědomostní testy

Firma využívá 3 metody výběru zaměstnanců– hodnocení životopisu, výběrový pohovor a v případě řidiče zkušební jízdu. Doporučila bych využít ještě doplňkovou metodu, a to testování uchazečů. Zvolila bych kombinaci testů inteligence anebo vědomostních testů a testů osobnosti. Testování by mohlo lépe odhalit myšlení a uvažování uchazečů a také by mohlo odhalit pravděpodobné chování uchazeče v krizových situacích a jeho charakter.

Testování bych doporučila uskutečnit před zkušební jízdou, aby měl personalista, nebo osoba, která testy bude posuzovat, dostatečný prostor a čas testy vyhodnotit a pokud by uchazeč prošel, byl by teprve potom pozván ke zkušební jízdě.

Návrh 4 – Spolupráce s úřadem práce

Firma nevyužívá při získávání zaměstnanců metodu spolupráce s úřadem práce. Dle mého názoru si myslím, že je to chyba. Spolupráce s úřadem práce není nijak nákladná metoda pro získávání nových zaměstnanců, a tak by ji firma měla využívat. Náklady jsou hrazeny ze státních prostředků na podporu nezaměstnanosti. Firmě by stačilo vyplnit několik formulářů pro uskutečnění spolupráce s úřadem práce, které lze vyplnit dokonce i online. Firma by tak využila další metodu pro získání nových uchazečů. Pokud by si firma předem stanovila požadavky a kritéria na zaměstnance a odevzdala je úřadu práce, tak by eventuálně úřad práce mohl dělat i předvýběr a ušetřit tak čas personalistovi.

Návrh 5 – Využití interní nástěnky/vývěsky

Firma využívá vývěsku pouze v případě, kdy je nedostatek pracovní síly a firma tuto metodu získávání považuje za kritickou. Vývěsky však lepí pouze do své výlohy. Interní nástěnku nevyužívá, jelikož jí firma ani nemá.

Navrhuji zakoupit obyčejnou levnou nástěnku a umístit ji někam do interiéru hlavní budovy firmy, kam nemá přístup nikdo jiný než zaměstnanci. Mohly by se tam umísťovat případné nabídky volných pracovních míst, které firma hledá. Také by tam měly být důležité informace pro zaměstnance, různé akce, aktuální změny, dovolené a důležité kontakty.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývá získáváním a výběrem zaměstnanců v organizaci. Cílem bylo prozkoumat proces získávání a výběru zaměstnanců ve firmě AM Trans, s. r. o., posoudit stávající situaci, porovnat ji s předchozími lety a navrhnout doporučení pro zlepšení procesu získávání a výběru zaměstnanců ve firmě.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část vychází z odborné literatury a vymezuje proces získávání a výběru zaměstnanců. Praktická část představuje vybranou firmu AM Trans, s. r o., charakterizuje její proces získávání a výběru zaměstnanců a analyzuje rozhovory s vybranými řidiči. Praktická část je zpracována na základě interních materiálů firmy, rozhovoru s personalistou firmy a rozhovorů s 10 vybranými řidiči, kteří představují největší skupinu zaměstnanců ve firmě a patří mezi nejčastěji získávané a vybírané zaměstnance.

Výsledky analýzy a rozhovorů ukázaly, že firma využívá k získávání zaměstnanců především webové pracovní portály, sociální síť Facebook a doporučení stávajícím zaměstnancem. Z porovnání situace před 5 lety a více a současné situace vyplynulo, že výběrový pohovor trval dříve zhruba o 10 minut déle oproti současné situaci. Nyní ho má na starost pouze personalista firmy, zatímco dříve byl u výběrového pohovoru alespoň jeden další člověk z vedení firmy. Firma se do jisté míry potýká s fluktuací nově přijímaných zaměstnanců. Jednou z možných příčin může být nedostatečné prověření logického myšlení a uvažování uchazeče s následkem brzkého odchodu z firmy z důvodu nezvládnutí svých povinností, či nezvládnutí psychického náporu této pracovní funkce.

Zaměstnanci firmy jsou spokojeni s průběhem výběrového řízení, ale někteří by změnili počet osob u výběrového pohovoru. Adaptace zaměstnance na funkci řidiče probíhá formou zaučení zkušeným řidičem a případným kurzem dopravy nemocných a raněných. Většina respondentů si chválila vybudované vztahy s ostatními zaměstnanci a vyjádřili tak oddanost firmě. Pouze 3 z 10 respondentů by uvažovalo o změně firmy z důvodu nabídky vyššího finančního ohodnocení.

Na základě výsledků analýzy a rozhovorů byla navržena doporučení pro možné zlepšení a usnadnění celého procesu získávání a výběru zaměstnanců ve firmě. Navrhovaná doporučení se týkají založení webových stránek firmy, návrhu většího počtu osob při výběrovém řízení, vytvoření dalšího kroku při metodách výběru zaměstnanců, a to formou testování uchazečů, nové spolupráce s úřadem práce pro získávání zaměstnanců a interní firemní vývěsky s informacemi pro zaměstnance, která ve firmě chybí.

Pokud firma bude navrženým změnám věnovat pozornost, mohla by se vyhnout jisté míře fluktuace nově přijímaných zaměstnanců, se kterou se podle vlastního šetření potýká a také by měla více zdrojů a možností pro získávání a výběr nových zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

BLÁHA, Jiří, MATEICIUC Aleš a KAŇÁKOVÁ Zdeňka. 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Book. ISBN 80-251-0374-9.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3823-9.

MUŽÁKOVÁ, Karina, 2014. *Diverzity management: jeden z klíčových faktorů určující úspěšnost manažerských činností v současném globálním a turbulentně se měnícím prostředí*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 9788074182297.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan. 2010. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3176-6.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6.

ŽUFAN, Jan. 2012. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-947-0.

INTERNETOVÉ ZDROJE

EVROPSKÁ KOMISE, 2015. *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků.* [online]. [cit. 2020-4-12]. Dostupné z: http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0010.01/DOC_1. ISBN: 978-92-79-45316-8.

KRANER, Ivan, 2018. *Https://www.rmol.cz/* [online]. Praha 2: DCD Publishing, [cit. 2019-12-16]. Dostupné z: https://www.rmol.cz/novinky/jak-hledat-zamestnance-na-socialnich-sitich

STÝBLO, Jiří, 2008. Proměny získávání a výběru zaměstnanců. *Mzdovapraxe.cz* [online]. Praha, [cit. 2019-12-16]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d553v529-promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu/

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Organizační struktura firmy AM Trans, s. r. o. 31

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Kategorie podniků podle kritérií Evropské komise 25
Tabulka 2 – Informace v inzerátu 37
Tabulka 3 – Respondenti rozhovorů 44

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Pohlaví řidičů 33
Graf 2 – Věk řidičů 34
Graf 3 – Zkušenosti s funkcí řidiče 35
Graf 4 – Počet let ve funkci řidiče ve firmě 35
Graf 5 – Metody získávání zaměstnanců ve firmě 45
Graf 6 – Zájem o webové stránky firmy 46
Graf 7 – Oznámení výsledku výběrového řízení 48
Graf 8 – Hodnocení spokojenosti zaměstnanců 50
Graf 9 – Oddanost zaměstnanců firmě 51

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Otázky pro personalistu

Příloha 2 – Otázky pro řidiče

Příloha 3 – Rozhovory s řidiči

Příloha 4 – Ukázka inzerátu

PŘÍLOHA 1 – OTÁZKY PRO PERSONALISTU

1. Kolik má firma zaměstnanců, jaké přesně a na jakých pracovních pozicích?
2. Jak probíhá proces výběrového řízení?
3. Využíváte spíše vnější zdroje nebo vnitřní zdroje?
4. Jaké uplatňujete metody pro získávání zaměstnanců?
5. Využíváte i sociální sítě?
6. Vytknul vám někdo absenci webových stránek?
7. Kterou z uvedených metod nejvíce využíváte?
8. Z jakých zdrojů se uchazeči nejčastěji hlásí o volné pracovní místo?
9. Jaké dokumenty vyžadujete od uchazečů?
10. Jaké jsou nezbytné požadavky a kritéria pro přijetí zaměstnance a co jim nabízíte?
11. Co diverzity management? Jsou vaši zaměstnanci různorodí, nebo máte konkrétní ideální typ zaměstnance?
12. Jak probíhá proces výběru zaměstnanců?
13. Jaké používáte metody výběru zaměstnanců?
14. Změnily se nějak metody výběru zaměstnanců?
15. Kolik lidí bývá přítomno u výběrového pohovoru?
16. Stačí vám hodnocení životopisu a výběrový pohovor jako dostatečné výběrové metody pro posouzení uchazeče?
17. Jak vypadá běžná pracovní náplň řidiče?
18. Sledujete nějak fluktuaci zaměstnanců?
19. Jak probíhá adaptace zaměstnanců ve funkci řidiče?

PŘÍLOHA 2 – OTÁZKY PRO ŘIDIČE

1. Jak jste se o volném pracovním místě dozvěděl/a?
- doplňující: Jak Vás oslovil inzerát?
2. Co Vás vedlo k tomu, že jste měl/a zájem o toto pracovní místo?
- doplňující: Jakou máte praxi? Byl/a jste někdy už zaměstnán jako řidič, nebo je to Vaše první zkušenost s profesí řidiče?
3. Zajímal/a jste se o webové stránky firmy?
4. Jak probíhala procedura výběrového řízení?
- doplňující: Kolik lidí bylo přítomno u výběrového pohovoru?
5. Získal/a jste při výběrovém pohovoru všechny důležité informace?
- doplňující: Splnil výběrový pohovor Vaše očekávání?
6. Kdy a jak jste se dozvěděl/a, že si Vás firma vybrala jako vhodného zaměstnance?
7. Jak probíhaly první dny po nástupu?
- doplňující: Měl/a jste k dispozici pověřeného, zodpovědného člověka, který Vás zaučil a byl Vám k dispozici, když jste potřeboval/a něco vědět?
- Můžete porovnat s předchozí firmou, kde jste byl/a zaměstnán?
8. Jste ve firmě spokojen/a? (škála 1-5)
9. Změnil byste něco na výběrovém řízení, popřípadě celkově ve firmě?
10. Kdyby Vám jiná společnost nabídla větší finanční ohodnocení na stejné pracovní místo, zůstal/a byste věrný/á firmě AM Trans, s. r. o.?
- doplňující: Proč?

PŘÍLOHA 3 – ROZHOVORY S ŘIDIČI

1. *Jak jste se o volném pracovním místě dozvěděl/a?*
- *doplňující: Jak Vás oslovil inzerát?*

R1: Z internetu. Našel jsem inzerát na stránkách Práce.cz. Inzerát obsahoval pouze základní informace, nijak zvláště mě neoslovil, spíš mě lákala nová zkušenost.

R2: Od kamaráda, který už ve firmě pracuje, doporučil mě.

R3: Z internetu. Konkrétně na stránkách Personalka.cz. Byl tam stručný inzerát s popisem práce a podmínkami k přijetí.

R4: Našel jsem nabídku místa na internetu na Práce.cz. V inzerátu byly pouze základní informace, neoslovil nijak zvláště, ale lákala mě práce řidiče sanitního vozu, tak jsem odpověděl.

R5: Přes známého. Kamarád ve firmě pracuje, tak mě doporučil vedení a zároveň mi dohodil práci.

R6: Našla jsem na internetu inzerát, přesněji byl na sociální síti Facebook v nějaké skupině najdi práci, nebo tak nějak se jmenovala. Tam byl příspěvek, že hledají řidiče sanitních vozů a pár dalších základních informací. Inzerát nebyl nijak zajímavý, ale oslovilo mě spíš povolání řidičky sanitního vozu.

R7: Ve firmě mám rodinného příslušníka, ten mě doporučil jako vhodného zaměstnance. Já jsem si tehdy hledal svoji první práci.

R8: Tehdy jsem se dozvěděl o pracovním místu od kamaráda. Už tam jako řidič pracoval. Poprosil jsem ho, aby mě doporučil a vyšlo to.

R9: Prostřednictvím inzerátu na internetu. Myslím, že to byl Jobs.cz. Inzerát byl jednoduchý a uvedeny byly pouze základní údaje. Vše ostatní jsem se dozvěděl potom.

R10: Inzerát jsem objevil v novinách Deixe-tip. Byl tam popis práce a kontakt na firmu.

2. *Co Vás vedlo k tomu, že jste měl/a zájem o toto pracovní místo?*
- doplňující: Jakou máte praxi? Byl/a jste někdy už zaměstnán/a jako řidič, nebo je to Vaše první zkušenost s profesí řidiče?

R1: Chtěl jsem si zkusit řídit sanitní vůz a získat tak novou zkušenost. Chci pomáhat druhým, baví mě to. Praxi mám jako řidič pro dodávkovou službu, zásoboval jsem drogerii, ale sanitní vůz jsem předtím nikdy neřídil.

R2: Rád pomáhám lidem a vždy mě lákalo řídit sanitní vůz. Nikdy jsem nepracoval jako řidič sanitního vozu, ale jako řidič v jiném oboru už jsem zaměstnán byl.

R3: Jako řidič z profese nemám žádnou praxi. Zkusit se přihlásit do výběrového řízení mě vedla zvědavost a to, že jsem toto povolání vždycky obdivoval.

R4: Jak jsem odpověděl na předchozí otázku – lákala mě práce řidiče sanitního vozu. Ano, profesně řídím už skoro 20 let.

R5: Kamarád v této firmě pracuje a mě zaujala pracovní náplň i možnost benefitu sanitního vozidla domů. Praxi v oboru žádnou nemám.

R6: Jak jsem řekla v minulé otázce, zaujala mě práce řidiče sanitního vozu. Jako řidička jsem pracovala už před nástupem do firmy AM Trans po dobu 7 let. Ale sanitní vůz jsem nikdy předtím neřídila.

R7: Tato pracovní pozice mě velmi lákala, bylo pro mě ctí řídit sanitní vůz. Zároveň to byl občas adrenalin. Výhodou je, že rád řídím auta. Sanitní vůz jsem nikdy neřídil, ale už 2 roky pracuji jako řidič.

R8: Dříve jsem pracoval u pražské záchranné služby jako řidič. Chtěl jsem v profesi pokračovat dál, protože mě baví.

R9: Baví mě práce s lidmi, navíc rád řídím. Praxi s profesí řidiče sanitního vozu mám již 21 let. 11 let u firmy AM Trans, s. r. o. a předtím jsem pracoval pro jinou sanitní převozovou společnost 10 let.

R10: Zájem jsem měl, protože jsem chtěl zůstat řidič z povolání. Řídím už 30 let. Před řidičem v AM Trans jsem pracoval jako osobní řidič.

3. *Zajímal/a jste se o webové stránky firmy?*

R1: Hledal jsem je na internetu.

R2: Nezajímal, měl jsem o firmě informace od kamaráda, který tam už pracoval, tak jsem to nijak neřešil.

R3: Ano, ale nenašel jsem je na internetu. Trochu mě to zarazilo, na internetu je jen pár různorodých recenzí, ale životopis jsem i tak poslal.

R4: Ne, neřešil jsem je.

R5: Ne, nezajímal.

R6: Firma měla stránky na Facebooku, ale webovky jako takové na internetu nejsou, koukal jsem.

R7: Ano hledala jsem firmu na internetu, webovky jsem nenašla. Nicméně mě to nijak neovlivnilo v poslání životopisu.

R8: Ano, zajímal, ale nenašel.

R9: Koukal jsem po nich, ale firma webové stránky nemá.

R10: Moc si to nepamatuji, ale myslím, že jsem tenkrát nic nevyhledával.

4. *Jak probíhala procedura výběrového řízení?*
- *doplňující: Kolik lidí bylo přítomno u výběrového pohovoru?*

R1: Poslal jsem odpověď na inzerát spolu s životopisem, během 3 dnů mi volal personalista a domluvil si se mnou schůzku. Sešli jsme se ve firmě na pohovor, který trval 15 minut. Řekl mi informace o pracovní pozici řidiče, seznámil mě s náplní práce a všechny

důležité informace. Na další den mi domluvil zkušební ukázkovou jízdu. U pohovoru jsme byli jen my dva.

R2: Kamarád mě ve firmě doporučil, personalistovi jsem poslal můj životopis a během týdne jsem měl domluvený pracovní pohovor. U pohovoru byl pouze personalista. Řekl mi, že další den mi naplánoval zkušební jízdu na určitý čas. Tu měl na starost vedoucí provozu. Byla asi 1,5 hodinu. Výběrový pohovor byl na 20 minut.

R3: Zaslal jsem na inzerát svůj životopis. Pak jsem byl objednán na určitou hodinu k pohovoru. Byl jsem tam sám s personalistou. Vše mi vysvětlil. Při pohovoru jsem se cítil dobře. Hned v ten den byla ještě zkušební jízda s vedoucím provozu, ta trvala něco kolem 2 hodin.

R4: Poslal jsem životopis, personalista mi po týdnu zavolal a domluvil si se mnou termín pohovoru. Pohovor probíhal pouze za účasti personalisty, který mi řekl vše o chodu firmy, co obnáší pozice řidiče sanitního vozu a řekl mi všechny důležité informace, které nebyly v inzerátu. Domluvili jsme se na termínu zkušební jízdy, která byla druhý den. Absolvoval jsem ji s vedoucím provozu, trvala asi 1,5 hodiny.

R5: Byl jsem rovnou pozvaný na osobní pohovor (doporučení zaměstnance), který probíhal cca 20 minut. Popisoval jsem svoje pracovní zkušenosti a personalista mi popisoval náplň práce atd. Přítomný byl personalista a majitel firmy. Další den jsem měl dvouhodinovou zkušební jízdu s vedoucím provozu.

R6: Poslala jsem životopis na e-mail z inzerátu. Za tři dny mi volal personalista a pozval mě na pohovor. Pohovor proběhl pouze za přítomnosti personalisty a byly mi řečeny informace především co obnáší tato práce. Druhý den jsem byla pozvaná na zkušební jízdu. Jízda byla kolem dvou hodin.

R7: V době, kdy jsem byl přijatý, byl ve firmě nedostatek řidičů. Jelikož jsem měl dobré doporučení od rodinného příslušníka z firmy, byl jsem přijat téměř okamžitě. Procedura výběrového řízení probíhala ve formě pohovoru s personalistou za přítomnosti vedoucího provozu, posléze jsem měl jednu zkušební jízdu, abych si zjistil, jak pracovní pozici řidiče vypadá. Jízdu měl na starost vedoucí provozu. Byl jsem ihned přijatý a den na to jsem podepsal pracovní smlouvu. U pohovoru byli dva lidi.

R8: Životopis jsem nezasílal, kamarád mi domluvil přímo pohovor s majitelem. U pohovoru byl i vedoucí provozu a jeden dispečer. Pohovor trval něco přes půl hodiny, pak následovala zkušební jízda, se kterou jsem neměl žádný problém, protože už mám zkušenosti s řízením sanitního vozu.

R9: Do týdne od zaslání inzerátu jsem byl pozván na pracovní pohovor, kde jsem byl seznámen s pracovními podmínkami a povinnostmi. Následovala zkouška znalosti Prahy při zkušební jízdě s jiným řidičem. U pohovoru bylo celé vedení, tuším 4 až 5 lidí.

R10: Na inzerát jsem zaslal životopis, třetí den se mi ozval personalista a pozval mě na pracovní pohovor. U pohovoru bylo tehdy vedení firmy – asi 4 lidi. Druhý den byla zkušební jízda s jiným řidičem.

5. *Získal jste při výběrovém pohovoru všechny důležité informace?*
- *doplňující: Splnil výběrový pohovor Vaše očekávání?*

R1: Ano, získal jsem všechny podstatné informace. Řekl bych, že ano, splnil.

R2: Získal jsem vše potřebné a pohovor dopadl podle mého očekávání.

R3: Ano získal. Vše podstatné, co jsem potřeboval vědět a co mě zajímalo mi bylo řečeno. Nic víc jsem od pohovoru neočekával.

R4: Ano. Ano.

R5: Bylo mi řečeno vše podstatné jako je náplň práce, pracovní doba, mzda, dovolená a benefity.

R6: Ano, získala. Měla jsem možnost i se doptat na nejasnosti.

R7: Ano získal. Vše podstatné, co jsem potřeboval vědět a co mě zajímalo mi bylo řečeno.

R8: U pohovoru mi řekli všechny důležité informace. Ano, splnil.

R9: Ano všechny důležité informace jsem dostal a pohovor splnil moje očekávání.

R10: Ano získal jsem všechny potřebné informace. Byl jsem seznámen s činností a převozy pacientů a celým provozem firmy.

6. *Kdy a jak jste se dozvěděl, že si Vás firma vybrala jako vhodného zaměstnance?*

R1: Po zkouškové ukázkové jízdě mi bylo ihned sděleno, že jsem přijatý a byla mi nabídnuta smlouva.

R2: Hned ten den jsem měl zkušební jízdu s vedoucím provozu a druhý den mi volal personalista, že jsem uspěl při výběrovém řízení.

R3: Den po zkušební jízdě mě telefonicky kontaktovali.

R4: Druhý den mi volal personalista a pozval mě na zkušební jízdu, abych se podíval, jak vypadá pracovní náplň řidiče sanitního vozu a mohl otestovat mé schopnosti. Další den mi volal znovu a nabídl mi zaměstnání ve funkci řidiče.

R5: Hned další den po zkušební jízdě, kontaktoval mě personalista telefonem. Zpětně si myslím, že mi nahrávala situace, kdy bylo ve firmě řidičů nedostatek.

R6: Následující den po pohovoru jsem měla domluvenou zkušební jízdu s vedoucím provozu a hned poté mi bylo oznámeno, že jsem přijata.

R7: V mém případě hned další den, viz moje odpověď na otázku č. 4. (V době, kdy jsem byl přijatý, byl ve firmě nedostatek řidičů. Jelikož jsem měl dobré doporučení od rodinného příslušníka z firmy, byl jsem přijat téměř okamžitě. Procedura výběrového řízení probíhala ve formě pohovoru s personalistou za přítomnosti vedoucího provozu, posléze jsem měl jednu zkušební jízdu, abych si zjistil, jak pracovní pozici řidiče vypadá, jízdu měl na starost vedoucí provozu, byl jsem přijatý a den na to jsem podepsal pracovní smlouvu. U pohovoru byli dva lidi.)

R8: Vlastně hned v den pohovoru. Ihned po pohovoru jsem jel zkušební jízdu a byl jsem okamžitě přijat. Řekl bych, že velkou výhodou u mě bylo již předchozí zaměstnání u rychlé záchranné služby.

R9: Po třech dnech po zkušební jízdě mě personalista telefonicky kontaktoval, že jsem přijatý a pak jsme podepsali smlouvu.

R10: Hned po pohovoru jsem si domluvil zkušební jízdu na další den a asi tři dny po absolvování zkušební jízdy jsem byl přijat. Oznámil mi to personalista, který mi volal.

7. *Jak probíhaly první dny po nástupu?*

- *doplňující: Měl jste k dispozici pověřeného, zodpovědného člověka, který Vás zaučil a byl Vám k dispozici, když jste potřeboval něco vědět?*
- *Můžete porovnat s předchozí firmou, kde jste byl zaměstnán?*

R1: Byl mi přidělený zkušený řidič, který se mnou ze začátku jezdil a všechno mě učil, vysvětloval, jak to chodí v nemocnicích, s pacienty a pomáhal mi se lépe zorientovat v pražské dopravě. Porovnat to asi nemůžu, dřívější práce měla úplně jinou pracovní náplň. Tam jsem jezdil od začátku sám.

R2: Prvních 14 dní jsem měl k dispozici kolegu, zkušeného řidiče, který mě zaučil.

R3: Byl mi přidělený zkušený řidič. Jelikož jsem nebyl nikde předtím zaměstnán, nemohu porovnat, ale byla to pro mě taková velká zkouška. Řidiče jsem se mohl na cokoliv zeptat, byl mi k dispozici a pomohl mi se zaučit.

R4: První dny pro mě byly hektické, musel jsem dávat velký pozor, abych se správně orientoval ve všech pražských nemocnicích a musel jsem si zvyknout na pražský provoz. Ano měl jsem k dispozici zkušeného řidiče, kterému jsem prvních 14 dnů dělal spolujezdce a učil se od něj. První týden řídil jenom on, druhý týden už jsem mohl také občas řídit i já. Porovnání je pro mě těžké, protože sanitní vůz má určitá specifika oproti osobním automobilům.

R5: Myslím si, že přístup byl profesionální. Pro první dny jsem jezdil jako spolujezdec s řidičem, který má na starosti nováčky. Další týden jsem řídil já, ale měl jsem stále spolujezdce. Ano zaškoloval mě zkušený řidič.

R6: První týden jsem strávila s řidičem, který mě zaučoval, byl pro mě k dispozici, když jsem potřebovala něco vědět. Další týden jsem jezdila s jiným řidičem, který dělal doprovod zase mě. Oba mi se vším pomáhali a byli ochotní. Srovnat s předchozím zaměstnáním nemohu, protože se netýkalo řízení sanitních vozů.

R7: Měl jsem k dispozici pověřeného zkušeného řidiče po dobu 14 dní, který mi vše řádně vysvětlil a zaučil mě. Porovnat nemůžu, jelikož jsem v té době dostudoval střední školu a bylo to moje první zaměstnání, ale je pravda, že začátky byly náročnější, než jsem si myslel.

R8: Zaučený řidič z firmy se mnou jezdil jen dva dny. Více jsem ho nepotřeboval, měl jsem totiž velké zkušenosti už z předchozího zaměstnání v tomto oboru. Pokud mám

srovnávat tak určitě v AM Trans je lepší přístup k zaměstnancům než ve státním sektoru. Navíc u rychlé záchranné služby to bylo psychicky více náročnější.

R9: Ačkoliv mé předchozí zaměstnání bylo u jiné dopravní zdravotní služby tak tady první dny pro mě byly celkem náročné. Je tu značně více pacientů a musí se vše rychle stíhat. Měl jsem ale šikovného kolegu, který mi pomáhal a zaučoval mě s celkovým chodem firmy a s povinnostmi řidiče. Musím říct, že předchozí firma nebyla tak psychicky náročná. Kvůli neustálému točení nových lidí, se tu vztahy dost mění. Ale vše je o lidech.

R10: Měl jsem k dispozici zkušeného řidiče, který mě zaučil a byl mi k dispozici asi týden, už si to moc nepamatuji. Nemohu však porovnat s předchozím zaměstnáním, protože se jedná o jiný obor.

8. *Jste ve firmě spokojen? (škála 1-5, kdy 1 je nejlepší a 5 nejhorší)*

R1: Jsem tu krátce, abych mohl ohodnotit, ale prozatím ano. 1.

R2: Zatím ano, 1.

R3: Jsem spokojen. 1.

R4: Celkem ano, hodnotím 2.

R5: Ano jsem. 1.

R6: Jsem, řekla bych 1.

R7: Ano, spíše jsem. Občas je to takový nápor na psychiku člověka. Hodnotil bych známkou 2.

R8: Celkem ano, proto tady jsem už taky tak dlouho, vychází mi vstříc, když potřebuji. Celkově bych hodnotil 2.

R9: Občas není snadné vyjít s novými kolegy, ale ano jsem celkem spokojen, hodnotím 2.

R10: Hodnotil bych známkou 3.

9. *Změnil byste něco na výběrovém řízení, nebo celkově ve firmě?*

R1: Nevím, asi ne.

R2: Nejspíš ne.

R3: Zatím si netroufám posuzovat, jsem zde krátce a nemám tolik zkušeností.

R4: Nezměnil, vše potřebné mi bylo sděleno.

R5: Myslím si, že v každé firmě je co měnit a zdokonalovat. Žádný příklad mě ale nenapadá.

R6: Ne.

R7: Musím se zamyslet. Určitě v každém zaměstnání se dají věci zlepšovat, tato firma není výjimkou. Zlepšil bych například to, aby u příjímacích pohovorů bylo zúčastněno více lidí z vedení, protože více lidí – více názorů. Nevím, jak to bylo dříve, ale za posledních 6 let, co jsem u AM Trans zaměstnaný bývá u pohovorů většinou pouze personalista. Zřídka kdy někdo z vedení.

R8: Asi ne, ale v mém případě bylo výběrové řízení opravdu krátké – díky předchozím zkušenostem, jak jsem říkal.

R9: Asi bych více zvážil nově přijímané lidi, někdy způsobí spíše více problémů než užitku.

R10: Asi ne. (Nechci se vyjadřovat)

10. *Kdyby Vám jiná společnost nabídla větší finanční ohodnocení na stejné pracovní místo, zůstal byste věrný firmě AM Trans, s. r. o.?*
- *doplňující: Proč?*

R1: Protože ve firmě pracuji hodně krátce, nemám k ní zatím žádný citový vztah. Asi bych bral v potaz větší finanční ohodnocení a možná přijal jinou nabídku.

R2: Ano, zůstal bych věrný firmě.

R3: Pravděpodobně bych zůstal. Mám pocit, že tady mám možnost se spoustu věcí naučit.

R4: Záleželo by, jak moc větší částka by to byla a o jakou společnost by se jednalo, pokud by byla nabídka lákavá, možná bych ji přijal.

R5: Asi ano, ve firmě se mi celkem líbí. Myslím si, že všude je chleba o dvou kůrkách.

R6: Ano zůstala bych. Baví mě tahle práce a mám ráda kolektiv lidí ve firmě.

R7: Ano, zůstal bych věrný, jsem ve firmě spokojen. Dokázali ohodnotit mé dovednosti.

R8: Pokud můžu být upřímný, tak peníze dnes hrají velikou roli. Asi bych o tom přemýšlel.

R9: Stálé lidi ve firmě beru za svoji rodinu, neodešel bych.

R10: Zůstal bych věrný firmě, kvůli jistotě zaměstnání a kvůli patnáctiletým vybudovaným vztahům.

PŘÍLOHA 4 – UKÁZKA INZERÁTU

Řidič - ka sanitního vozu

Doporučujeme Praha HPP nástup ihned

Popis

Co vás čeká

Převoz pacientů svěřeným sanitním vozem po Praze a celé České republice. Komunikace s naším dispečinkem. Drobná údržba a úklid sanitního vozu.

Jaké znalosti a dovednosti byste měli mít

Znalost Prahy, bydliště v Praze a blízkém okolí, minimální věk 21 let, časová flexibilita, čistý trestní rejstřík, výpis z karty řidiče.

Výhodou bude, pokud budete umět

Kurz pro řidiče vozidla dopravy nemocných a raněných (DNR). Není podmínkou!!!

Co vám můžeme nabídnout

Jistotu stálého příjmu, přátelský kolektiv, zázemí silné společnosti, možnost parkování sanitního vozu doma.

Požadavky

- Řidičský průkaz - řízení osobních automobilů - skupina B

Požadované jazyky

- Čeština (aktivní)

Benefity

- Jízdní výhody

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Jana Křečková

V Praze dne: 26. 04. 2020 Podpis:

Jméno	**Oddělení/ Pracoviště**	**Datum**	**Podpis**