

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM  
2013 – 2016**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Ladislav Budský**

**Výběr a přijímání nových zaměstnanců  
v Dopravním podniku Praha, a.s.**

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: Ing. Mgr. Stanislav Termann, PhD., MBA

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED STUDIES  
2013 – 2016**

**BACHELOR THESIS**

**Ladislav Budský**

**Recruitment and Selection of new employees to The Public Transport  
of Prague a.s.**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Mgr. Stanislav Termann, PhD., MBA

## **Prohlášení:**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 18.2.2016

Ladislav Budský

### **Poděkování**

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce, Ing. Mgr. Stanislavu Termannovi, PhD., MBA, za metodické vedení, pomoc a čas, který mi věnoval.

## **Anotace**

Bakalářská práce se ve své teoretické práci zabývá metodami a postupy, používanými při výběru pracovníků při obsazování uvolněných pracovních míst. Praktickou část představuje kvalitativní výzkum provedený formou polostrukturovaných rozhovorů s pracovníky odboru řízení lidských zdrojů v Dopravním podniku hl.m.Prahy, a.s. a uchazeči o uvolněná místa v této organizaci s cílem porovnat metody a postupy používané u tohoto zaměstnavatele s metodami a postupy doporučovanými odbornou literaturou a zjistit, zda zaměstnavatel využívá v maximální míře veškerých nástrojů k získání kvalifikovaných a kompetenčních pracovníků. V závěru práce jsou uvedena doporučení ke zlepšení využití validních postupů při výběru nových zaměstnanců pro Dopravní podnik a.s.

Cílem je shrnutí užívaných praktik tak, aby práce mohla být využita pracovníky úseků řízení lidských zdrojů i u dalších zaměstnavatelů jako pomocný nástroj při volbě vhodného způsobu výběru zaměstnanců.

## **Klíčové pojmy:**

Identifikace potřeb, kritéria výběru, metody výběru, přijímací pohovor, výběr pracovníků, výběrové testy, získávání pracovníků.

**Annotation:**

In the theoretical part of the bachelor thesis are described methods and processes that are used for the staff selection because of vacancy. The qualitative research was chosen for this thesis that is in the practical part. This research uses semi-structured interview of HR department of the Public transport of Prague a.s. and candidates. The goal of research is comparison of using methods and processes, if company uses all methods for recruitment of qualified and competitive employees. In the end of thesis is described recommendation to improve process of recruitment of new employees in The Public transport of Prague a.s.

The aim of this thesis summarizes using methods, which could be help to HR department or other employers that could use for staffing new employees.

**Key words:**

Identification of needs, selection criteria, selection of methods, interview, staff selection, selection tests, recruitment of employees

# OBSAH

ÚVOD .....	9
TEORETICKÁ ČÁST .....	11
<b>1. LEGISLATIVA .....</b>	<b>11</b>
<b>2. ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>13</b>
2.1. Vnitřní podmínky organizace .....	14
2.2. Vnější podmínky organizace .....	14
2.3. Vnitřní a vnější zdroje pracovníků .....	15
<b>3. IDENTIFIKACE POTŘEBY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>18</b>
<b>4. POSUZOVÁNÍ UCHAZEČŮ .....</b>	<b>20</b>
<b>5. VÝBĚR PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>22</b>
5.1. Kritéria výběru pracovníků .....	22
5.2. Fáze výběru pracovníků .....	23
5.3. Volba metod výběru pracovníků .....	24
5.4. Použití fotografií .....	26
5.5. Validita metod výběru pracovníků .....	28
<b>6. VÝBĚROVÝ POHOVOR .....</b>	<b>30</b>
6.1. Výhody a nevýhody pohovorů .....	32
6.2. Průběh strukturovaného pohovoru .....	33
6.3. Příprava na přijímací pohovor .....	35
<b>7. VÝBĚROVÉ TESTY .....</b>	<b>36</b>
7.1. Testy inteligence .....	36
7.2. Testy osobnosti .....	37
7.3. Testy schopností .....	38
7.4. Interpretace výsledků testů .....	38
7.5. Použití testů při výběru pracovníků .....	39
<b>8. ROZHODOVÁNÍ .....</b>	<b>40</b>
PRAKTICKÁ ČÁST .....	42
<b>9. VÝZKUM.....</b>	<b>42</b>
9.1. Cíl výzkumu, výzkumné otázky .....	42
9.2. Příprava výzkumu, metody výzkumu .....	43

9.3. Plán výzkumu, časová osa .....	44
9.4. Harmonogram výzkumu .....	44
<b>10. CHARAKTERIASTIKA ZAMĚSTNAVATELE .....</b>	<b>45</b>
10.1. Organizace úseku řízení lidských zdrojů.....	47
10.2. Výběr a přijímání zaměstnanců .....	48
10.2.1. Metodické řízení výběru zaměstnanců.....	48
10.2.2. Postup výběru zaměstnanců a obsazování volných pracovních míst dle směrnice generálního ředitele DPP .....	50
10.2.3. Specifické požadavky na obsazení některých pracovních míst ....	55
10.2.4. Příklad průběhu výběrového řízení z externích zdrojů s komisí ...	56
10.3. Porovnání postupů doporučovaných odbornou literaturou s postupy realizovanými v DPP .....	57
<b>11 PROVEDENÍ VÝZKUMU .....</b>	<b>60</b>
11.1. Průběh výzkumu .....	60
11.2. Zpráva o výsledcích výzkumu .....	60
11.3. Shrnutí výsledků výzkumu, stanovení hypotéz .....	62
<b>12 DOPORUČENÍ, AKČNÍ PLÁN .....</b>	<b>65</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>68</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>70</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK .....</b>	<b>73</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>74</b>



## ÚVOD

Tématem předkládané bakalářské práce je porovnání postupu zaměstnavatele Dopravního podniku a.s. při získávání a výběru pracovníků s metodami s postupy, které jsou doporučovány odbornou literaturou a moderními metodami v oblasti řízení lidských zdrojů.

Primárním cílem bakalářské práce je teoreticky zpracovat již stávající formy a metody výběru zaměstnanců v DPP, ale také doporučit použití nových metod, které si své využití teprve obhajují. V těchto nových metodách se odrážejí zejména nové přístupy k řízení lidských zdrojů jako k základnímu kapitálu firem.

Sekundárním cílem práce je teoretickou částí bakalářské práce uceleně a v souvislostech popsat moderní postupy přijímání nových pracovníků v procesu řízení organizace a praktickou částí zmapovat systém používaný u jednoho z největších zaměstnavatelů v pražském regionu a následně formulovat návrhy a doporučení pro zlepšení popsáných procesů.

Téma práce bylo zvoleno s přihlédnutím ke skutečnosti, že autor nepracuje v oblasti řízení lidských zdrojů, ale s popisovanými situacemi se jako zaměstnanec DPP a.s. osobně seznámil.

Současně bylo toto téma zvoleno proto, že získávání a výběr zaměstnanců je považováno za jednu z klíčových činností managementu každé firmy, neboť kvalita zaměstnanců se přímo odráží v hospodářských výsledcích firmy a zásadně tak ovlivňuje postavení firmy na trhu.

Z výše uvedeného je zřejmé, že bakalářská práce bude koncipována jako teoreticko – praktická, přičemž teoretická část bude zpracována jako první, a následně na ni plynule naváže část praktická.

Pro zpracování předkládaného tématu autor volil formu případové studie. Případové studie detailně popisují nebo rozebírají jeden nebo několik málo případů z praxe. Jedná se o zkoumání předem zvoleného jevu, v rámci jeho reálného kontextu. Podstatou případové studie je předpoklad, že důkladným prozkoumáním jednoho případu lépe porozumíme jiným podobným případům.

Teoretická část bude vycházet ze studia odborných pramenů. Praktická část bude plynule navazovat na teoretické pojednání o problému. Cílem praktické části bude zmapovat současný stav v referenční organizaci a zaměřit se na možné zlepšení a využití moderních metod a procesů výběru a přijímání zaměstnanců.

Součástí praktické části je také kvalitativní výzkum, zaměřený na průběh výběrového řízení v DPP a jeho validitu z hlediska pracovníků oddělení personálních zdrojů i z hlediska uchazečů, kteří procesem u DPP prošli.

V závěru praktické části bakalářské práce potom budou uvedeny hypotézy, vyplývající z provedeného šetření, jako možné okruhy pro provádění dalších výzkumů.

Přínosem práce pro praxi v oblasti řízení lidských zdrojů má být přehledné shrnutí výhod a nevýhod jednotlivých stávajících metod a postupů, používaných v DPP při získávání a výběru pracovníků, a doporučení pro další rozvoj práce v oblasti řízení lidských zdrojů. Předpokladem je, že tato práce může sloužit jako podklad pro srovnatelně velké podniky, využívající obdobných postupů a metod a doporučení a hypotézy vyplývající z této bakalářské práce bude možno uplatnit i u jiných zaměstnavatelů

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. LEGISLATIVA

Základním legislativním dokumentem, který upravuje vztahy zaměstnavatelů a zaměstnanců, resp. uchazečů o zaměstnání, je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

V části první v ustanovení § 16 jsou stanoveny zásady rovného zacházení a zákazu diskriminace. V ustanovení § 17 je uveden odkaz na antidiskriminační zákon, který upravuje právní prostředky ochrany před diskriminací.

Zákoník práce uvádí úpravu institutů rovného zacházení a zákazu diskriminace v omezeném rozsahu. Rovným zacházením se rozumí především zákaz diskriminace a týká se všech pracovněprávních vztahů od jejich vzniku až po skončení a v souvislosti s ustanovením zákona o zaměstnanosti i jednání předcházejících vznik konkrétního pracovněprávního vztahu (např. obsahu přijímacích pohovorů, osobních dotazníků). Zaměstnavatel nesmí požadovat od zaměstnance informace, které bezprostředně nesouvisejí s výkonem práce a pracovněprávním vztahem. Takové informace nesmí zaměstnavatel získávat ani prostřednictvím třetích osob.

O opatřeních, kterými zaměstnavatel zajišťuje rovné zacházení se zaměstnanci a zaměstnankyněmi a zamezení diskriminace, je povinen zaměstnance informovat.

V části druhé zákoníku práce, hlava I, je uveden postup před vznikem pracovního poměru. Ustanovení § 30 upravuje výběr fyzických osob a ochranu osobních údajů, ustanovení § 31 povinnosti zaměstnavatele před uzavřením pracovní smlouvy, ustanovení § 32 zajištění vstupní lékařské prohlídky v ustanovení § 33 jsou potom uvedeny způsoby založení pracovního poměru.

Jak vyplývá z komentáře k uvedeným ustanovením zákoníku práce, zaměstnavatel může v souvislosti s jednáním před vznikem pracovního poměru vyžadovat od fyzické osoby, která se u něho uchází o zaměstnání, nebo od jiných osob, jen ty údaje, které bezprostředně souvisejí s uzavřením pracovní smlouvy. Zamezuje se tak ještě před vznikem pracovněprávního vztahu nadbytečnému shromažďování informací o budoucím zaměstnanci, a tím i jejich možnému zneužití.

Před uzavřením pracovní smlouvy nebo před jmenováním na vedoucí pracovní místo musí být fyzická osoba, která se uchází o konkrétní zaměstnání, zaměstnavatelem

seznámena s právy a povinnostmi, které pro ni z tohoto právního úkonu vyplynou, a s pracovními podmínkami, podmínkami odměňování a s případnými specifickými povinnostmi, které z hlediska vykonávané práce s uzavřením právního vztahu spojují zvláštní právní předpisy.

Zaměstnavatel je též povinen zajistit, aby se fyzická osoba před uzavřením pracovní smlouvy v případech stanovených zvláštním právním předpisem podrobila vstupní lékařské prohlídce. Z hlediska značné různorodosti pracovních činností vykonávaných v pracovním poměru se pro praxi jeví účelné, aby se povinnost zaměstnavatele zajistit vstupní lékařské prohlídky vztahovala jen na vymezené případy, přičemž podrobnosti v současné době upravuje prováděcí právní předpis Ministerstva zdravotnictví.

Dalším právním předpisem, upravujícím zaměstnávání fyzických osob, je zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon v souladu s právem Evropských společenství upravuje zabezpečování státní politiky zaměstnanosti, jejímž cílem je dosažení plné zaměstnanosti a ochrana proti nezaměstnanosti.

Podrobněji se zde rozvádí zákaz přímé i nepřímé diskriminace při uplatňování práva na zaměstnání, zaměstnávání osob se zdravotním postižením, zprostředkování zaměstnání a kontrolní činnost.

V oblastech, které nejsou upraveny výše uvedenými zákony, lze potom odkázat na ustanovení zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

## 2. ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.

Získávání pracovníků je společně s výběrem pracovníků klíčovou fází formování pracovní síly organizace a do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici, rozhoduje o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti organizace.

Podle Koubka (2009, s. 126) se u nás pro tuto činnost vžil termín „nábor pracovníků“. V moderní teorii řízení lidských zdrojů se pojetí získávání a náboru odlišuje. Zatímco „nábor pracovníků“ znamená většinou získávání pracovníků ze zdrojů vnějších, „získávání pracovníků“ usiluje nejprve o získání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace, a až v druhé řadě ze zdrojů vnějších.

V procesu získávání pracovníků stojí proti sobě dvě strany – na jedné straně organizace se svou potřebou pracovních sil, na straně druhé potenciální uchazeči o práci. Proces získávání pracovníků má zajistit takový tok informací mezi oběma stranami, aby potenciální zájemci reagovali na nabídku zaměstnání v organizaci. Odezvu na nabídku zaměstnání může ovlivnit nejen sama nabídka zaměstnání, její obsah a způsob informování, ale také vnitřní a vnější podmínky organizace (Tamtéž, s. 127).

## 2.1 Vnitřní podmínky organizace

Vnitřní podmínky organizace jsou podmínky do jisté míry organizací ovlivnitelné. Mohou souviset jednat s konkrétním pracovním místem, jednak s organizací, která zaměstnání nabízí (Koubek, 2009, s. 128).

### **Podmínky související s konkrétním pracovním místem:**

- povaha práce;
- postavení v hierarchii funkcí organizace;
- požadavky na pracovníka (vzdělání, kvalifikace, schopnosti aj.);
- rozsah pravomocí, povinností a odpovědnosti;
- organizace práce a pracovní doby;
- místo vykonávané práce;
- pracovní podmínky (odměna, pracovní prostředí, zvláštní zaměstnanecké výhody aj.).

### **Podmínky související s organizací:**

- význam, úspěšnost, prestiž a pověst organizace;
- úroveň odměňování a péče o zaměstnance;
- možnost dalšího vzdělávání zaměstnanců a profesního růstu;
- mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci;
- poloha organizace.

## 2.2 Vnější podmínky organizace

Mezi nejzávažnější **vnější podmínky** získávání pracovníků patří:

- podmínky demografické, např. reprodukce či mobilita obyvatelstva,
- podmínky ekonomické, př. rozdíl mezi nabídkou a poptávkou na trhu práce,
- podmínky sociální, např. orientace hodnotová, vzdělanostní, profesní, rodinná,

- technologické podmínky, př. přizpůsobování se nové technice, rekvalifikace,
- sídelní podmínky, preference území a určitého typu osídlení,
- podmínky politicko-legislativní, které ovlivňují např. zaměstnávání cizinců v ČR a naopak, (ne)regulace trhu práce, nařizování zaměstnávání určitých osob (např. osoby se změněnou pracovní schopností).

## 2.3 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků

Organizace může obsazovat volná pracovní místa jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů pracovních sil. Podle Armstronga (2008, s. 343) je třeba v první řadě uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů, ačkoli některé organizace s důsledně uplatňovanou politikou stejné příležitosti často trvají na tom, aby uchazeči z vnitřních zdrojů ucházející se o volné místo měli stejné výchozí postavení jako uchazeči z vnějších zdrojů.

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:

- pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje;
- pracovní síly uvolňované v souvislosti s organizačními změnami;
- pracovníci, u kterých je zájem na tom, aby vykonávali náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě;
- pracovníci, kteří jsou využiti na současném pracovním místě, ale mají zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo.

Vnější zdroje pracovních sil tvoří:

- volné pracovní síly na trhu práce (např. nezaměstnaní);
- absolventi škol;
- zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele.

Doplňkovými vnějšími zdroji mohou např. být:

- ženy v domácnosti;

- důchodci;
- studenti;
- pracovní zdroje v zahraničí aj. (Koubek, 2009, s. 130).

Jak získávání pracovníků z vnitřních zdrojů, tak získávání pracovníků z vnějších zdrojů má své výhody a nevýhody.

### **Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů:**

Výhody:

- Organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče.
- Uchazeč zná lépe organizaci.
- Zvyšuje se morálka a motivovanost zaměstnanců (naděje na lepší místo, naděje na zaměstnání i po zrušení stávajícího pracovního místa).
- Lepší návratnost investic, jež organizace vložila do pracovníků, lepší využití zkušeností, které pracovníci v organizaci získali.

Nevýhody:

- Pracovníci mohou být povyšováni, až se dostanou na místo, kde nestačí na určené úkoly.
- Soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy.
- Překážky pronikání nových myšlenek a přístupů z venku.



## **Získávání pracovníků z vnějších zdrojů:**

### Výhody:

- Nabídka talentů mimo organizaci je mnohem větší, než uvnitř organizace.
- Do organizace mohou být vneseny nové pohledy, názory, poznatky, přístupy, zkušenosti.
- Zpravidla je levnější získat vysoce kvalifikované pracovníky zvenku, než je vychovávat v organizaci.

### Nevýhody:

- Získání nových pracovníků je obtížnější a také nákladnější.
- Adaptace a orientace pracovníků je delší.
- Mohou vzniknout nepříjemnosti s dosavadními pracovníky organizace, kteří měli zájem získat toto místo.

Organizace ve vyspělých zemích dávají přednost obsazování pracovních míst z vnitřních zdrojů, protože získávání informací o vnitřních zdrojích je daleko snadnější. Teprve v případě, že nelze pokrýt všechna volná místa z vnitřních zdrojů, dochází k orientaci na zdroje vnější (Koubek, 2009, s. 131).

### 3. IDENTIFIKACE POTŘEBY ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Identifikace potřeby pracovníků musí dle Koubka (2009, s. 132) probíhat s dostatečným předstihem před realizací vlastního získávání pracovníků a před situací, kdy potřeba pracovníků bude skutečně aktuální. Při odhadu počtu a profesní struktury pracovníků, které bude organizace potřebovat, vycházejí personalisté spolu s liniiovými manažery z plánů činnosti, investic, technického rozvoje aj.

Značný význam mají periodické prognózy potřeby nových pracovníků, a v této souvislosti i soustavná analýza stavu a pohybu pracovníků organizace, umožňující identifikovat reprodukční potřebu pracovníků (náhradu za pracovníky odcházející do důchodu, z organizace nebo přecházející na jiná pracovní místa v rámci organizace).

Aby zaměstnavatel věděl, koho s nabídkou volného pracovního místa oslovit a jaké metody získávání zvolit, je nutné nejdříve detailně zpracovat informace o uvolněném pracovním místě a pracovních podmínkách na něm. Tyto informace čerpá zaměstnavatel v první řadě z popisu a specifikace pracovního místa. Nejdůležitější charakteristiky pracovního místa se poté stávají součástí informací obsažených v nabídce zaměstnání.

Pokud zaměstnavatel identifikuje volné pracovní místo, je na místě zvážit alternativní možnosti jeho obsazení:

- Zrušení pracovního místa;
- Rozdělení práce mezi jiná pracovní místa;
- Pokrytí práce formou přesčasů;
- Pokrytí práce formou částečného úvazku;
- Pokrytí práce formou dočasného pracovního úvazku;
- Pokrytí práce dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti;
- Pokrytí práce pomocí externího dodavatele;
- Práce vyžaduje plný úvazek.

Pokud zaměstnavatel dospěje k závěru, že práce vyžaduje celý (nebo částečný) úvazek, pokračuje ve výběru pracovníků. Následně je nutné rozhodnout, zda se při získávání pracovníků zaměří organizace na vnitřní nebo vnější zdroje.

## 4. POSUZOVÁNÍ UCHAZEČŮ

Dříve, než můžeme přistoupit k vlastnímu výběru pracovníků, musíme vyřešit několik problémů (Koubek, 2009, s. 167).

1. Stanovit požadavky obsazovaného pracovního místa na odbornou způsobilost pracovníka (požadované vzdělání, případná další specializace, délka praxe, jazykové znalosti).
2. Stanovit, na základě čeho se bude odborná způsobilost pracovníka posuzovat (např. výuční list, maturitní vysvědčení, diplom svědčící o absolvování vysoké školy, doklady o získání vědeckých a pedagogických titulů, řidičský průkaz, doklad o státních zkouškách z jazyka).
3. Stanovit kritéria úspěšnosti práce (kritéria pracovního výkonu) na obsazovaném pracovním místě (popis pracovního místa, požadované pracovní výsledky, množství, kvalita, normy).
4. Stanovit faktory, které použijeme k předvídání úspěšného výkonu práce na obsazovaném pracovním místě (prediktory úspěšného výkonu) mohou to být např. vzdělání nebo výsledky během studia, výsledky testů, dosavadní praxe, údaje z dotazníků, výsledky pohovorů.
5. Stanovit týmová, útvarová a celoorganizační kritéria žádoucích rysů osobnosti pracovníka (vycházíme zpravidla z povahy práce na pracovním místě a z povahy pracovních a sociálních kontaktů pracovníka s jinými lidmi. Výsledkem je poznání, že práce vyžaduje např. důkladnost, systematičnost, schopnost a ochotu spolupracovat, otevřenost, takt, vstřícnost).
6. Stanovit faktory a metody, které použijeme ke zjišťování a předvídání charakteristik osobnosti požadovaných týmem, útvarem a organizací (využívá se různých testů, pohovorů, skupinových diskusí, hraní rolí).
7. Vyřešit problém získání objektivních, dostatečně podrobných, věrohodných a účelu přiměřených informací. Tyto informace by měly dát odpověď na tři základní otázky:
  - Může uchazeč vykonávat příslušnou práci? (Má vzdělání, praxi, zkušenosti, znalosti, dovednosti, které potřebuje k výkonu dané práce?)

- Chce uchazeč vykonávat příslušnou práci? (Má pozitivní vztah k této práci, jaká je míra jeho pracovitosti, jeho zájmy, pracovní a životní cíle, má potřebnou motivaci k dané práci?)
- Zapadne do pracovní skupiny a organizace? (Je schopen přijmout hodnoty pracovní skupiny i organizace, nebude v týmu cizorodým prvkem a překážkou týmové práce?)

Výběru pracovníků musí předcházet výběr kritérií hodnocení uchazečů a výběr metod tohoto hodnocení. Kritéria hodnocení i použité metody musí být přiměřené obsazovanému pracovnímu místu, povaze práce na něm a jí odpovídajícím požadavkům na pracovníka.

V průběhu posuzování způsobilosti uchazečů pro dané pracovní místo se může zaměstnavatel setkat s různě přesnými a různě pravdivými informacemi a součástí celého procesu posuzování by měla být i snaha o verifikování všech informací, které zaměstnavatel získá ať od uchazeče, či z jiných zdrojů. Tomu slouží kombinace metod výběru (např. údaje uvedené v dotazníku se verifikují pomocí dalších dokumentů či během pohovoru, deklarované znalosti a dovednosti se ověřují pomocí testů či během pohovoru atd.).

## 5. VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

### 5.1. Kritéria výběru pracovníků

V dobře řízených organizacích rozeznáváme tři druhy kritérií výběru pracovníků (Koubek, 2009, 170):

1. **Celoorganizační (celopodniková kritéria)** – týkají se takových vlastností, které organizace považuje u svých pracovníků za cenné a důležité, a které ovlivňují posuzování předpokladů uchazeče, že si bude počínat v organizaci úspěšně. Celoorganizační kritéria obvykle nebývají v nabídce zaměstnání výslovně uváděna. Vhodné je, když existuje písemný výčet těchto kritérií a ti, kteří posuzují způsobilost uchazeče, k němu přihlížejí.
2. **Útvarová, resp. týmová kritéria** se týkají vlastností, které by měl mít jedinec pracující v určitém útvaru či týmu. Jde o to, aby uchazeč svými odbornými schopnostmi a charakteristikami osobnosti zapadl do daného kolektivu, byl schopen přijmout hodnoty týmové kultury a nestal se cizorodým prvkem v týmu.
3. **Kritéria pracovního místa** jsou při výběru pracovníka nejdůležitější, ale nerozhodují sama o sobě. Dokonce je stále častěji slyšet názor, že je lepší vybrat pracovníka pro organizaci a pro tým než pro pracovní místo. Odráží se v tom růst významu týmové práce a důraz na mezilidské vztahy na pracovišti.

Jedním z nejdiskutovanějších problémů současné teorie a praxe personální práce je problém validity a spolehlivosti jednotlivých faktorů používaných k předvídání úspěšného výkonu práce a na nich založených metod výběru pracovníků. Ani jedna z metod totiž nevyklučuje riziko, že bude vybrán nevhodný uchazeč.

Validita se vztahuje ke skutečnosti, do jaké míry určitý prediktor skutečně předpovídá úspěšný výkon práce. Jakékoli kritérium použité při rozhodování o výběru pracovníka musí být validní, tj. takové, které ovlivňuje nebo může ovlivnit výkon práce na daném pracovním místě.

Spolehlivost faktorů používaných k předvídání úspěšného výkonu práce závisí na tom, do jaké míry určitá metoda výběru či jednotlivý prediktor vykazuje u téže osoby a za stejných podmínek shodné výsledky i v různém čase, tj. při opakování.

Spolehlivost určitého testu se nejčastěji prokazuje jeho opakováním nebo paralelním použitím dvou a více testů, které mají prověřit určitou stejnou schopnost pracovníka.

## 5.2 Fáze výběru pracovníků

U procesu výběru pracovníků se zpravidla rozlišují dvě fáze (Koubek, 2009, s. 173):

1. **Předběžná** – začíná tím, že se objeví potřeba obsadit volné nebo potencionálně volné pracovní místo. Předběžnou fázi charakterizují tři základní kroky:
  - Definiuje se příslušné pracovní místo (popis pracovního místa) a stanovují se základní pracovní podmínky na něm. Rozhodujícím, ale nezářídka přehlíženým krokem, zajišťujícím kvalitní výběr, je jasný a detailní popis pracovního místa, které má být obsazeno.
  - Během druhého kroku se zkoumá, jakou kvalifikaci, jaké znalosti a dovednosti, jaké osobní vlastnosti by měl uchazeč mít, aby mohl úspěšně vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě (specifikace pracovního místa).
  - Třetí krok vychází z druhého a již konkrétně specifikuje požadavky na vzdělání, kvalifikaci, délku praxe a zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti nezbytné pro to, aby uchazeč o zaměstnání byl shledán vhodným. Tyto požadavky se – často ve stručnější podobě – stávají součástí nabídky zaměstnání (např. inzerátu) v procesu získávání pracovníků a stávají se i kritérii uplatňovanými při výběru pracovníků.
2. **Vyhodnocovací fáze** – následuje po předběžné fázi s určitým časovým odstupem. Mezitím musí dojít ke shromáždění dostatečného počtu uchazečů o pracovní místo. I vyhodnocovací fáze se skládá z několika kroků, na rozdíl od předběžné fáze není vždy nutné všechny tyto kroky podstoupit. To závisí na okolnostech, především na charakteru a obsahu práce na obsazovaném pracovním místě i na významu tohoto místa pro organizaci. Zpravidla se používá kombinace dvou a více kroků.
  - Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisů.

- Předběžný pohovor, který má doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a dalších písemných dokumentech.
- Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. assessment center.
- Výběrový pohovor.
- Zkoumání referencí.
- Lékařské vyšetření (pokud je potřebné).
- Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
- Informování uchazečů o rozhodnutí.

Vyhodnocovací fáze může vypadat tak, že buď uchazeče necháme absolvovat všechny kroky, které jsme pro příslušné pracovní místo zvolili (kompenzační postup), nebo po každém kroku budeme vyřazovat ty, jejichž výsledky v tomto kroku nebyly dobré (vyřazovací postup). Stále častěji se uplatňuje tzv. hybridní postup, kdy část postupu má vyřazovací a část kompenzační charakter. Zpravidla se do kompenzační části zařazují testy osobnosti a výběrový pohovor. Souvisí to s tím, že testy osobnosti nejsou příliš validní, ani příliš spolehlivé a mnoha odborníkům se zdá, že takový nástroj výběru by neměl rozhodovat o vyřazení uchazeče, ale měl by sloužit spíše jako doplňkový zdroj informací.

### 5.3 Volba metod výběru pracovníků

Nejpoužívanější metody výběru pracovníků:

1. **Dotazník** – zpravidla vyplňují uchazeči o zaměstnání ve všech větších organizacích. U nás se v minulosti používalo jednotného dotazníku, který nerozlišoval charakter a obsah práce na obsazovaném místě. V současné době organizace používají dotazníky diferencovaně pro různé kategorie pracovních funkcí. Použití dotazníku je vhodné ve všech případech a obvykle se zakládá do osobního spisu přijatého pracovníka a je zdrojem informací evidence pracovníků. V posledních letech se stále více prosazují elektronické dotazníky.



2. **Životopis** – patří mezi oblíbené metody výběru pracovníků, zpravidla se používá v kombinaci s metodou jinou. Zkoumání životopisu je univerzální metodou výběru pracovníků, na jejich základě je často prováděn předvýběr pracovníků.
3. **Testy pracovní způsobilosti** – tvoří paletu testů nejrůznějšího zaměření a nejrůznější validity a spolehlivosti. Všeobecně bývají testy pracovní způsobilosti považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru pracovníků.

Nejčastější druhy testů:

- a. Testy inteligence – mají sloužit k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (např. paměť, verbální schopnosti, prostorové vidění, schopnost úsudku atd.).
- b. Testy schopností – používají se k hodnocení existujících i potenciálních schopností jedince a předpokladu jejich rozvoje. Jsou zaměřeny nejen na mechanické a motorické schopnosti, ale i na řadu duševních schopností. V této souvislosti se poněkud překrývají s testy inteligence a testy znalostí a dovedností. K tomuto druhu testů patří i testy vzdělavatelnosti, používané k posuzování schopností uchazeče zvládnout nové pracovní postupy a znalosti, tedy schopnosti učit se a přizpůsobovat se změnám.
- c. Testy znalostí a dovedností – mají prověřit úroveň znalostí či ovládnání odborných návyků, jimž se uchazeč naučil zejména ve škole nebo během přípravy na povolání. Patří sem i testy, při nichž testovaná osoba předvádí ukázkou práce.
- d. Testy osobnosti – představují skupinu testů různého záběru, které by bylo možné označit jako psychologické. Mají ukázat různé stránky uchazečovy osobnosti, základní rysy jeho povahy. Určité zájmy a určité rysy osobnosti mohou signalizovat, zda je osoba pro příslušnou práci vhodná. Problémem je validita a spolehlivost těchto testů.
- e. Skupinové metody výběru pracovníků – mohou mít různou podobu, nejčastěji jde o simulaci řešení nějakého problému či hraní určité role. Buď jednotliví uchazeči o zaměstnání předkládají své role řešení, argumentují pro ně a obhajují je před ostatními uchazeči, nebo skupina musí společně v časovém limitu vyřešit nějaký problém a jednotlivci

jsou posuzování podle svého přispění k vyřešení problému. Tyto metody jsou vhodné pro výběr pracovníků do manažerských funkcí, na místa vedoucích pracovníků.

V poslední době dochází ve vyspělých zemích k vnitřnímu posunu těchto testů. Zatímco používání testů osobnosti a testů inteligence se snižuje, do módy přicházejí testy znalostí a dovedností, testy schopností a skupinové metody. Výrazně také vzrůstá používání tzv. **assessment centre** (Armstrong, 2008, s. 361), a to jak při výběru pracovníků do manažerských funkcí, tak při výcviku manažerů. Stále častěji se s touto metodou také setkáváme i při hodnocení výkonu manažerů. Jde o dosti univerzální metodu, u nás však zatím stále ještě málo používanou.

Assessment centre je v podstatě komplexní diagnosticko-výcvikový program, založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, především na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci a jeho rozvojový potenciál. Pomocí assessment centre lze také hodnotit pracovní výkon současných manažerů, popřípadě provádět výcvik v manažerských dovednostech. Assessment centre slouží také k hodnocení a rozvíjení manažerského potenciálu.

Assessment centre používá postupy zahrnující skupinové i individuální úkoly. Účastníci absolvují přiměřeně sestavenou řadu těchto úkolů a jsou při tom posuzováni odborníky z praxe, zpravidla vedoucími pracovníky různých úrovní a zaměření příslušné organizace, a nebo zkušenými psychology.

Protože se k posuzování používá simulovaných ukázek práce, řešení simulovaných praktických každodenních problémů manažerů, výsledkem je poměrně přesná předpověď budoucího pracovního výkonu. Kromě úkolů, které musejí uchazeči řešit, obsahuje assessment centre i pohovory, testy osobnosti a testy schopností.

Podoba assessment centre a jeho obsah musí odpovídat obsazovanému pracovnímu místu a organizaci, ve které toto místo je. Používání univerzálních assessment centre nemusí být právě nejvhodnější.

## 5.4 Použití fotografií

V posledních letech se stává požadavek na přiložení fotografie k životopisu poměrně standardním požadavkem personalistů. Na jejich použití, resp. jejich vyžadování, však nepanuje v odborné veřejnosti jednotný názor (Dvořáčková, online, cit. 2016-02-07).

Někteří pracovníci v oblasti personálního poradenství doporučují uchazečům k životopisu fotografii přiložit, a to i v případě, že není eventuálním zaměstnavatelem vyžadována. Dle těchto pramenů vypadá životopis doplněný fotografií uchazeče uceleně, důvěryhodně a profesionálně a zaměstnavatelé si snadno mohou spojit údaje ze životopisu s reálnou osobou. Pokud v něm vzbudí sympatie, může mít větší šanci, že si ho pozve na osobní pohovor, i když je jeho životopis obsahově srovnatelný s ostatními.

V jiných pramenech je použití fotografií v životopise pojímáno neutrálně, pouze jako vyjádření zájmu zaměstnavatele o konkrétního uchazeče o zaměstnání a není třeba k tomuto požadavku přistupovat s nedůvěrou nebo nejistotou, zda může přiložená fotografie ovlivnit rozhodování personalisty. Např. Zbyněk Siegel (2007, s. 57) uvádí: „Vyžadování fotografií ze strany zaměstnavatelů je dnes již naprosto běžným jevem. Chtějí zkrátka vědět, jak vypadá uchazeč, který se u nich uchází o zaměstnání. Hledání jiných důvodů, proč zaměstnavatelů vyžadují také snímek, je naprosto zbytečné.“

Poměrně početná skupina personalistů však uchazeče od zaslání fotografií odrazuje. Pokud budoucí zaměstnavatel o zaslání fotografie přímo nepožádá, uchazeč ji nemá z vlastní vůle k životopisu přikládat. Považují za reálné nebezpečí, že kandidátovy šance na úspěch mohou výrazně klesnout dřív, než dostane možnost se představit. Jak např. uvádí ve svém článku Lenka Dvořáčková (2010), personalistova pozornost je stále přitahována k fotografii, a i když se snaží o profesionální nadhled, ve skutečnosti čte životopis již pod vlivem prvního dojmu člověka z fotografie. Ve výsledku nevěnuje údajům v životopise takovou pozornost, jako kdyby fotografie přiložena nebyla.

Je jisté, že pro některé profese a povolání je vyžadován reprezentativní vzhled uchazeče, nebo jsou požadavky na konkrétní podobu uchazeče jinak odůvodněné – např. při výběru osob pro určité role do filmu nebo reklamy. Zde je jistě požadavek na předložení fotografie zcela adekvátní a akceptovatelný.

Pro vykonávání většiny běžných profesí by však měly být rozhodující pro zaměstnavatele odborné schopnosti uchazeče, nikoli jeho vzhled. Je jisté, že vyžádání fotografií by měl zaměstnavatel zvážit a být schopen validitu tohoto kritéria i řádně zdůvodnit. Lze předpokládat, že personalista, dělající předvýběr kandidátů dle zaslaných životopisů, může být fotografiemi ovlivněn. Přiložená fotografie tak může znamenat pro uchazeče jistou výhodu nebo naopak jej znevýhodnit oproti ostatním kandidátům.

Pokud se tedy uchazeč pro přiložení fotografie rozhodne, měl by použít fotografii barevnou, nejlépe v pasovém formátu, maximálně však do rozměrů 7 x 10 cm. Fotografie by měla zachycovat pouze obličej kandidáta, neměla by být pořízena v automatu. Pokud je to možné, měl by styl fotografie odpovídat stylu zaměstnavatele a stylu pracovní pozice. Jednoznačně nevhodné je zasílat snímky skupinové, umělecké, snímky z dovolené a podobně. Fotografie by měla být vytištěna na kvalitním papíru a neměla by být starší než dva roky, neboť má podat aktuální informace o sobě kandidáta.

## 5.5. Validita metod výběru pracovníků

Validita metod výběru pracovníků podle M. Smithe (Koubek, 2009, s.184):

Tabulka č. 1: Validita metod výběru pracovníků podle M. Smithe

Metoda výběru	Validita
Astrologie	0,00
Grafologie	0,00
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnost	0,38
Životopisné údaje	0,40
Assessment centre	0,41
Test schopností	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný pohovor	0,62

Zdroj: Koubek, 2009, s. 184

Metody, jejichž validita je nižší než 0,40 jsou považovány za nedostatečně validní a tedy málo vhodné.

## 6. VÝBĚROVÝ POHOVOR

Výběrový pohovor je nejpoužívanější a podle rozhodující většiny teoretiků také nejvhodnější a klíčovou metodou výběru pracovníků (Armstrong, 2007, 369). Aby však byl kvalitní metodou výběru pracovníků, musí být dobře připraven. Má tři hlavní cíle:

1. získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekáváních a pracovních cílech, popřípadě verifikovat informace uváděné v písemných dokumentech;
2. poskytnou uchazeči informace o organizaci a práci v ní – je při tom důležité, aby uchazeč získal realistickou představu o práci na obsazovaném pracovním místě a nebyl vědomě uváděn v omyl;
3. posoudit osobnost uchazeče – má se za to, že poslední z uvedených cílů může pohovor splnit dokonce lépe než testy osobnosti.

Kvalitně připravený a vedený výběrový pohovor může být nástrojem vytváření dobré pověsti organizace.

Pohovor může mít různé podoby. Podle množství a struktury účastníků se rozeznávají následující typy pohovoru (Koubek, 2009, s. 179):

1. **Pohovor 1 + 1** – pohovor s uchazečem vede jeden představitel organizace. Pohovor může být dosti subjektivní, na druhé straně však tento typ pohovoru umožňuje vytvořit intimnější atmosféru.
2. **Pohovor před panelem posuzovatelů (komisí)** – komise bývá tvořena třemi až čtyřmi osobami důkladně seznámenými s pracovním místem a jeho požadavky. Doporučuje se, aby členy panelu byli bezprostřední nadřízený obsazovaného pracovního místa, personalista a zkušený psycholog. Členové panelu si předem dohodnou své role při pohovoru. Tento typ pohovoru je vhodný při obsazování jakýchkoliv, především náročnějších pracovních míst.

3. **Postupný pohovor** – je sérií pohovorů 1+1 s různými posuzovateli a jeho cílem je zachovat výhody a překonat nevýhody obou předchozích typů. Je však časově náročnější a únavnější.
4. **Skupinový (hromadný) pohovor** – na jedné straně je skupina uchazečů, na druhé jeden nebo více posuzovatelů. Používá se spíše pro posouzení některých dílčích skutečností, například chování každého uchazeče ve skupině. Šetří čas a lépe umožňuje posoudit osobnosti uchazečů, na druhé straně nezabezpečuje všestranné posouzení každého uchazeče a je náročný na připravenost, schopnosti a pozornost pozorovatele.

Podle obsahu a průběhu se rozeznávají následující formy pohovoru:

1. **Nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor** – obsah, postup i časový rozvrh jsou vytvářeny v průběhu pohovoru a cíle pohovoru nebývají stanoveny buď vůbec nebo jen rámcově. Není to vhodná forma pohovoru zejména proto, že nezaručuje srovnatelnost způsobilosti uchazečů, nedává jim stejnou šanci a umožňuje uplatňování subjektivního přístupu k uchazečům.
2. **Strukturovaný (standardizovaný) pohovor** – obsah, pořadí otázek i čas, který je možné věnovat jednotlivým otázkám, jsou předem připraveny a plánovány. Pohovor je standardizován, všechny otázky jsou položeny všem uchazečům o určité pracovní místo a k posuzování uchazečů slouží předem připravené modelové odpovědi. Strukturovaný pohovor je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější.
3. **Polostrukturovaný pohovor** – snaží se spojit výhody a eliminovat nevýhody nestrukturovaného a strukturovaného pohovoru. Je náročný na schopnosti posuzovatelů a vyžaduje jejich důkladné proškolení. Používají se dvě podoby této formy pohovoru. V prvním případě je část pohovoru strukturovaná a část představuje volně plynoucí pohovor, přičemž obě části na sebe navazují a každá má vymezený čas. Ve druhém případě jsou předem vymezené cíle pohovoru, posuzovatel však přistupuje k pohovoru pružně, ale nesmí zapomenout na to, že ke konci pohovoru musejí být všechny stanovené cíle splněny. Strukturovaná a

nestrukturovaná složka pohovoru se mohou prolínat a je vymezen jen celkový čas pohovoru.

## 6.1 Výhody a nevýhody pohovorů

Výhody (Armstrong, 2007, s. 370):

- Poskytují osobě vedoucí pohovor příležitost pokládat kontrolní a do hloubky jdoucí otázky, týkající se dosavadních uchazečových zkušeností a prozkoumat, do jaké míry jsou v souladu s tím, co požaduje dané pracovní místo;
- Umožňují osobě vedoucí pohovor charakterizovat pracovní místo a organizaci detailněji;
- Poskytují uchazečům příležitost zeptat se na podrobnosti pracovního místa a vyjasnit si některé záležitosti týkající se vzdělávání, organizace a pracovních podmínek;
- Umožňují setkat se s uchazečem tváří v tvář, takže osoba vedoucí pohovor může posoudit, do jaké míry bude uchazeč pro organizaci vhodný a jak zapadne mezi spolupracovníky;
- Poskytují uchazeči stejnou možnost posoudit organizaci, osobu vedoucí pohovor i pracovní místo.

Nevýhody:

- Nedostatečná validita, pokud jde o předvídání pracovního výkonu, a nedostatečná spolehlivost ve smyslu měření téhož u různých uchazečů;
- Spoléhá se na dovednosti osoby vedoucí pohovor;
- Může dojít k tomu, že se z části pozapomene na hodnocení schopností vykonávat různé úkoly obsazovaného pracovního místa a pohovor se odkloní stranou;
- Mohou vést k chybám a subjektivnímu posuzování uchazeče ze strany osoby vedoucí pohovor.



## 6.2. Průběh strukturovaného pohovoru (Koubek, 2009, s. 181)

- Je bezpodmínečně nutné vycházet z analýzy pracovních míst. Jen tak lze přesně stanovit znalosti, dovednosti, schopnosti a ostatní požadavky místa na pracovníka.
- Na základě znalosti pracovního místa formulovat otázky pro pohovor. Musejí být přesné, úplné a jednoznačné, musejí se týkat výhradně jen práce, musejí hodnotit pouze znalosti, schopnosti, dovednosti. Pokud jde o typy otázek, je vhodné používat tzv. otevřené otázky, popř. otázky situační, otázky na znalost práce, simulační otázky a otázky týkající se požadavků na pracovníka (ochotu pracovat v různých podmínkách, v různém pracovním režimu, dojíždět apod.).
- Současně s formulováním otázek se formulují i modelové odpovědi na tyto otázky. Ty musejí být odstupňovány v souladu s požadavky pracovního místa a je třeba zároveň stanovit, která odpověď je dobrá, vyhovující a nevhovující. Je-li obtížné formulovat odpovědi a posoudit jejich správnost, pak je potřeba zamyslet se nad zpřesněním či přeformulováním otázky.
- Otázky i modelové odpovědi by měli formulovat lidé, kteří důvěrně znají obsazované pracovní místo a povahu práce na něm. Tito lidé by měli být zároveň členy skupiny posuzovatelů. V každém případě by měl být ve skupině posuzovatelů bezprostřední nadřízený budoucího pracovníka a pracovník personálního útvaru. Pokud jde o počet členů skupiny, doporučují se alespoň tři.
- Zásadně se kladou stejné otázky všem uchazečům a u všech se dodržuje stejný postup.
- Po ukončení všech pohovorů se shrnují výsledky hodnocení u každého uchazeče. Na základě vyhodnocení se sestaví pořadí uchazečů .

## 6.3 Příprava na přijímací pohovor

Přípravě samotného průběhu pohovoru je třeba věnovat mimořádnou důležitost. Pouze na základě řádné analýzy požadovaných schopností můžeme určit, jaké informace potřebujeme od uchazečů získat, a můžeme si tak vytvořit základnu pro strukturování pohovoru.

Existuje řada způsobů vedení pohovorů. Jako nejméně vhodný se jeví nestrukturovaný pohovor, během něhož se pokládají náhodné otázky, které jsou spíše nepochopením toho, co u uchazeče hledat. V nejlepším případě jde o strukturované pohovory, v nichž jsou pokládané otázky založeny na analýze požadavků role na dovednosti a schopnosti.

Obvykle se pohovor skládá z pěti částí (Armstrong, 2007, s. 372):

1. přivítání a úvodní slovo;
2. hlavní část zaměřená na získání informací o uchazeči, potřebných k posouzení toho, zda uchazeč vyhovuje požadavkům pracovního místa;
3. informování uchazečů o organizaci a pracovním místě;
4. odpovědi na otázky uchazeče;
5. závěr pohovoru s informováním o následných krocích.

Zároveň je dobré připravit vlastní průběh pohovoru nejen po stránce formální, ale také praktické (Dale, 2007):

1. rozhodnout, zda povedeme pohovor sami nebo s pomocí dalších lidí;
2. uspořádat přípravnou poradu pro zvolené tazatele;
3. prodiskutovat role jednotlivých tazatelů:
  - kdo pohovor povede?
  - kdo se začne ptát, kdo bude pokládat které otázky, kdo bude odpovídat na dotazy uchazečů a kdo pohovor uzavře?

Rovněž je nutno připravit techniku vedení pohovoru, která může zahrnovat např.:

- techniku kladení otázek;
- dovednost naslouchat;

- pozorování;
- efektivní zapisování poznámek;
- uvědomování si osobních preferencí, nebezpečí spoléhání na předsudky, předpoklady a stereotypy.

Lidé, kteří budou pohovor provádět, by měli být řádně informováni o povaze práce na obsazovaném místě a o postupech, které by měli při pohovoru použít. Je možné před samotným uskutečněním pohovorů zahrnout nácvik metod pohovoru do vzdělávacích programů pro manažery a vedoucí týmů.

Je zejména důležité, aby si byl každý vědom toho, že je zakázána jakákoliv diskriminace založená na pohlaví nebo rasové či etnické příslušnosti uchazeče. Je důležité, aby z pohovorů a následujících diskuzích byly zcela eliminovány jakékoli předsudky. Při formulování záznamu následujícího po pohovoru je rovněž důležité uvést důvody, proč byla určitá osoba odmítnuta, přičemž musí být zcela jasné, že to bylo založeno výhradně na její způsobilosti pro obsazované pracovní místo a nemá to nic společného s pohlavím, rasou nebo třeba se změněnou pracovní schopností dané osoby.

Při přípravě časového harmonogramu pohovoru je lepší nechat si mezi jednotlivými pohovory nějaký čas, během něhož si tazatel může udělat písemný záznam o průběhu a o uchazeči. Existuje jistá hranice toho, kolik pohovorů lze během jednoho dne zvládnout, aniž by tazatelé ztratili schopnost je vést s potřebnou koncentrací a objektivitou, ale absolvovat více než šest hodinových pohovorů za dne je nemoudré (Armstrong, 2007). I v případě méně náročných půlhodinových pohovorů je vhodné omezit je zhruba na osm za den.

## 7. VÝBĚROVÉ TESTY

Výběrové testy se často používají jako součást výběru pracovníků pro zaměstnání, která vyžadují velké množství uchazečů a kdy není možné se při předvídání budoucího pracovního výkonu plně spolehnout na výsledky jiných zkoumání nebo na informace o dosavadních zkušenostech (Armstrong, 2007, s. 387).

Testy pracovní způsobilosti se používají za účelem zabezpečení validnějších a spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech. Nejčastěji se používají psychologické testy, pro které se vžil obecně používaný výraz „testy inteligence“, testy osobnosti a dále testy schopností a s nimi spojené ukázky práce.

Charakteristiky dobrého psychologického testu jsou:

- Je citlivým nástrojem měření, který dobře rozlišuje mezi jedinci.
- Byl vytvořen a standardizován ne reprezentativním a dostatečně velkým vzorku populace, pro kterou je zamýšlen.
- Je spolehlivý v tom smyslu, že za všech okolností měří totéž.
- Je validní v tom smyslu, že měří charakteristiky, k jejichž měření byl zkonstruován. Test inteligence by měl měřit inteligenci, a nikoliv pouze verbální obratnost.

### 7.1 Testy inteligence

Testy inteligence měří všeobecnou inteligenci. Inteligence bývá definována jako „schopnost abstraktního myšlení a logického uvažování“ (Armstrong, 2007, 389).

Inteligence je vysoce složitý pojem a množství teorií inteligence, a tedy i variant existujících testovacích nástrojů, je nepřehledné množství.

Zde by měl mít zaměstnavatel na paměti, že nejlepší test je takový, který lze uplatnit u skupiny uchazečů, a to zejména v případě, že byl z hlediska validity řádně prověřen.

## 7.2 Testy osobnosti

Testy osobnosti posuzují osobnost uchazečů tak, aby bylo možné předpovědět jejich pravděpodobné chování v nějaké roli. Existuje mnoho teorií osobnosti a tudíž i velké množství typů testů osobnosti.

Jedním z nejčastěji akceptovaných způsobů kvalifikace osobnosti je pětifaktorový model (Armstrong, 2007, s. 390). Tento model definuje klíčové charakteristiky osobnosti:

- Extroverze/introverze – společenský, družný, otevřený, pozitivní, hovorný a aktivní nebo zdrženlivý, chladný, odměřený, skromný, nesmělý, tichý, mírný.
- Emoční stabilita – houževnatý, nezdolný, nezávislý, sebejistý, uvolněný nebo nejistý, nervózní, závislý, plný obav.
- Příjemnost – zdvořilý, kooperativní, příjemný, sympatický, tolerantní nebo hrubý, nekooperativní, nepřátelský, netolerantní.
- Svědomitost – pilný, vytrvalý, pečlivý, spolehlivý nebo líný, diletantský, nedbalý, lhostejný.
- Otevřenost vůči zážitkům a zkušenostem – zvědavý, nápaditý, imaginativní, ochotný se učit, velkorysý nebo bez nápadů, samolibý, úzkoprsý, plný předsudků, omezený, přízemní.

Nejčastěji se používají dotazníky vyplňované testovaným. Jsou obvykle založeny na tzv. „rysech“, což jsou dlouhodobě stabilní charakteristiky chování, které projevují všichni lidé, ale v různé míře.

Jako doplněk testů osobnosti se někdy používají dotazníky orientované na zájmy. Hodnotí preference respondentů, pokud jde o jednotlivé typy povolání. Vedle podkladů pro volbu na přípravu povolání mohou být užitečné i při výběru učňů nebo osob pro zácvik na nějakou práci.

Další typy dotazníků mohou být orientované na hodnoty nebo na pracovní chování. Zde je možné posoudit např. schopnost prodávat zboží nebo služby.

### **7.3 Testy schopností**

Testy schopností měří charakteristiky související s prací, jako například numerické, verbální, mechanické schopnosti nebo schopnosti vnímání (Armstrong, 2007, s. 391).

Testy schopností lze rozdělit na testy potenciaálních schopností, které mají za úkol předpovídat potenciál, který má jedinec k výkonu určité práce nebo jednotlivých úkolů, a testy získaných schopností, které měří schopnosti, které již člověk získal vzděláváním nebo praxí. Nejtypičtějším příkladem testu získaných schopností je test psaní na stroji, dnes častěji na počítači s ukázkou ovládní různých počítačových programů.

### **7.4 Interpretace výsledků testů**

Dvě hlavní metody interpretace výsledků testů spočívají ve využití norem a křivky normálního rozdělení (Armstrong, 2007, s. 392).

Při využití norem porovnáváme výsledky jedince s normou referenční skupiny, tedy výsledkem dosaženým skupinou, na níž byl úkol standardizován.

Křivka normálního rozdělení charakterizuje vztah mezi sérií pozorování a měření a frekvencí jejího výskytu. Ukazuje, že u mnoha věcí, které lze měřit nějakou stupnicí, jen málo lidí vykazuje extrémně vysoké nebo extrémně nízké skóre a že největší podíl lidí bude uprostřed stupnice.

## **7.5 Použití testů při výběru pracovníků**

Je důležité vybrat takové testy, které splňují kritéria citlivosti, standardizace, spolehlivosti a validity.

Testy inteligence jsou zvláště užitečné v situacích, kdy inteligence je klíčový faktor, ale neexistuje žádná jiná spolehlivá metoda, jak ji měřit.

Testy potencionálních a získaných schopností jsou nejužitečnější pro pracovní místa, na nichž se požadují specifické a měřitelné dovednosti.

Testy osobnosti jsou nejvhodnější v zaměstnáních, jako je prodej, kde osobnost prodejce je důležitá, a kde není příliš obtížné najít kvantifikovatelná kritéria pro účely validizace testů.

## 8. ROZHODOVÁNÍ

Po ukončení prověřování uchazečů o zaměstnání musí zaměstnavatel učinit rozhodnutí o výběru vhodného pracovníka, a to takovým způsobem, aby své rozhodnutí mohl kdykoli obhájit a doložit transparentnost výběrového procesu.

Je proto nezbytně nutné propojit všechny informace, které se během přijímacího řízení podařilo o uchazečích shromáždit. Výsledky mohou být s přihlédnutím k počtu pracovníků, kteří se výběru zúčastnili, zpracovány ještě v den konání výběru, nebo se jejich zpracování může odložit.

Při vyhodnocování výběrového procesu je vhodné použití matrice (Dale, 2007). Tento rozhodovací nástroj pomůže vyhodnotit zásadní body a odhlédnout od okamžitých dojmů o uchazečích. Také je vhodným nástrojem při strukturování závěrečného rozhodnutí. Zároveň poskytne zaměstnavateli cenné informace o uchazeči, kterého se rozhodne přijmout. Mohou být využity pro potřeby úvodního zaškolení a potřeby osobního rozvoje.

Poté, kdy zaměstnavatel rozhodne, kterému uchazeči místo nabídne, měl by být tento uchazeč kontaktován jako první. Pokud se rozhodne nabídku odmítnout, bude mít zaměstnavatel možnost učinit nabídku dalšímu uchazeči v pořadí. Pokud si vybraný uchazeč vezme čas na rozmyšlenou, musí se zaměstnavatel rozhodnout, zda uvědomí neúspěšné uchazeče bez ohledu na to, že věc není ještě uzavřena.

Sdělení uchazečům o výsledku přijímacího řízení by mělo proběhnout do termínu, který jim byl zaměstnavatelem přislíben.

U neúspěšných uchazečů je vhodné poskytnout jim zpětnou vazbu. Pomůže uchazečům pochopit, proč jejich žádost nebyla úspěšná a jak mohou zlepšit svou žádost i chování během pohovoru. Mnoho uchazečů, zvláště ti, kteří hledají práci poprvé, může mít z této zpětné vazby velký užitek. Pro zaměstnavatele přinese poskytnutí zpětné vazby uchazečům zlepšení pověsti dobrého a vyhledávaného zaměstnavatele. Tu získává zaměstnavatel právě tím, že s lidmi jedná s respektem a chápe, že si zaslouží určitou vstřícnost za práci, kterou vložili do přípravu žádosti i na pohovor.



## **Shrnutí**

Z výše rozborů jednotlivých postupů a metod vyplývá vzrůstající náročnost na validitu výsledků posuzovaných vlastností a schopností uchazečů. Je zřejmé, že pro jednotlivá pracovní místa je nutné zvolit odpovídající způsob posuzování jednotlivých uchazečů tak, aby bylo možné posoudit u uchazečů schopnosti a vlastnosti, které pro výkon jednotlivých pracovních pozic zaměstnavatel skutečně potřebuje. Je zřejmé, že není dostateční spoléhat se pouze na jediný způsob posuzování uchazečů, ale je přínosné jednotlivé způsoby a metody kombinovat tak, aby zaměstnavatel získal reálnou představu o naplnění předem nastavených parametrů.

V následující praktické části bakalářské práce se autor zaměří na konkrétní postupy u konkrétního zaměstnavatele s tím, že v závěru porovná výstupy teoretické části se skutečně realizovanými postupy.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 9. VÝZKUM

Součástí praktické části této bakalářské práce tvoří kvalitativní výzkum, jehož výstupem má být validita metod používaných v průběhu procesu výběru a přijímání nových pracovníků do Dopravního podniku hlavního města Prahy (dále jen "DPP").

Kvalitativní výzkum není konkrétně charakterizován nebo vymezen. Významný metodolog Creswell (in Hendl, 2005, s. 50) charakterizoval kvalitativní výzkum takto: „Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.“

### 9.1. Cíl výzkumu, výzkumné otázky

Cílem výzkumu autora této bakalářské práce bylo pomocí výzkumných otázek analyzovat průběh a používané metody výběru nových zaměstnancův DPP a posoudit, zda používané postupy a metody přinášejí validní výsledky a zda jejich použitím DPP získána obsazované pracovní místo pracovníka s adekvátními zkušenostmi, znalostmi a kompetencemi.

Pro zkoumané osoby byl připraven následující soubor otázek:

a) Otázky pro pracovníky odd. lidských zdrojů v DPP

- 1) Přinášejí stávající způsoby a metody výběru zaměstnancův DPP zaměstnavateli dostatečné informace o praktických zkušenostech a znalostech v požadovaných oblastech?
- 2) Zjišťují pracovníci odd. lidských zdrojů nebo jiní odborní pracovníci jaké mají uchazeči vedle odborných znalostí také manažerské vlastnosti či schopnosti, zda "zapadnou" do stávajícího kolektivu zaměstnanců?
- 3) Jsou při výběrových řízeních používány i méně obvyklé způsoby výběru zaměstnanců (ACC, videorozhovory a pod.)? Pokud ne, zvažuje se využití takových metod?

4) Je neúspěšným uchazečům poskytována zpětná vazba? Jsou takoví uchazeči informováni, proč neuspěli u výběrového řízení?

b) Otázky pro uchazeče o zaměstnání

1) Přinesly dle Vašeho názoru Vámi poskytnuté informace v průběhu přijímacího řízení zaměstnavateli dostatečnou představu o Vašich praktických zkušenostech a znalostech pro pracovní místo, na které jste absolvovali výběrové řízení?

2) Byli jste vedle pracovních zkušeností dotazováni např. na své představy o nabízeném pracovním místě? Poskytl Vám zaměstnavatel byť minimální představu o budoucím pracovním prostředí či kolektivu?

3) Jaké metody a způsoby výběru jste při přijímání do DPP absolvovali?

4) Pokud jste u výběrového řízení neuspěli, byl Vám sdělen důvod?

## **9.2. Příprava výzkumu, metody výzkumu**

U empirického výzkumu lze použít několik metod pro potvrzení či vyvrácení hypotéz. Mezi základní metody patří: -pozorování, -experiment, -dotazování, - analýza skutečností.

Pro výzkum byla vybrána a použita metoda kvantitativního výzkumu, tedy dotazování.

Podle Hendla (2005, s. 41) tvoří jednotlivé kroky kvalitativního výzkumu:

- 1) Příprava – zahrnuje volbu výzkumného tématu a základní metodologie,
- 2) Plán výzkumu – návrh výzkumu, výběr zkoumaných objektů a děláme rozhodnutí o podrobnostech výzkumu,
- 3) Provedení studie – zahrnuje sběr dat a jejich analýzu s cílem zodpovědět výzkumné otázky,
- 4) Zpráva o výsledcích výzkumu – završuje badatelskou činnost, získaná data se dávají do kontextu, obvyklá je textová forma zprávy.

Zvolené téma: Zvoleným tématem této bakalářské práce je výběr a přijímání zaměstnanců v Dopravním podniku Praha a.s.

Oblast výzkumu: Oblastí výzkumu jsou pracovníci oddělení lidských zdrojů v DPP a uchazeči, kteří absolvovali proces výběru a přijímání pracovníků do DPP. pro vyšší

míro objektivitu jsou zařazeni úspěšní uchazeči, kteří jsou dnes zaměstnanci DPP i uchazeči, kteří ve výběrovém řízení neuspěli.

Vymezení problému: Vymezení problému se týká určení používaných nástrojů a metod a jejich validity.

Použité metody: Použitou metodou jsou polostrukturované pohovory (dotazování), kdy autor této práce klad cílovým skupinám výzkumné otázky týkající se vymezeného problému.

### **9.3. Plán výzkumu, časová osa**

Výzkum bude proveden osobně autorem bakalářské práce v časovém rozmezí cca 2 měsíců na přelomu roku 2015 až 2016. Výzkum bude probíhat osobními rozhovory, nikoli písemnou formou. Rozhovory budou zaznamenávány autorem bakalářské práce v jejich průběhu.

Navržené otázky: Budou navrženy dvě varianty rozhovorů – pro pracovníky oddělení lidských zdrojů DPP a pro uchazeče, kteří absolvovali proces výběru zaměstnanců.

Výsledky obou druhů rozhovorů budou porovnány s navrženými hypotézami a vyhodnoceny.

### **9.4. Harmonogram postupu a příprava výzkumu**

Časový harmonogram byl stanoven na 4 měsíce a začátek byl stanoven od října 2015. Časový plán vypadá následně: zpracování dotazníku - říjen 2015, provedení rozhovorů - listopad a prosinec 2015, vyhodnocení rozhovorů - leden 2016.

Prvním krokem pro přípravnou fázi bylo stanovení cíle a účelu výzkumu. Po stanovení cíle výzkumu byly zvoleny čtyři hypotézy, které se následně, buď potvrdí, nebo vyvrátí. V neposlední řadě byla stanovena metoda provedení rozhovorů s pracovníky DPP a uchazeči o zaměstnání v DPP.

Dalším krokem bylo seznámení se zaměstnavatelem, u kterého byl výzkum prováděn a provedení zjištění, jakých metod a postupů v současné době využívá. Tyto informace se jevily jako nezbytné pro vyhodnocení stávajícího stavu při výběru a přijímání nových pracovníků.

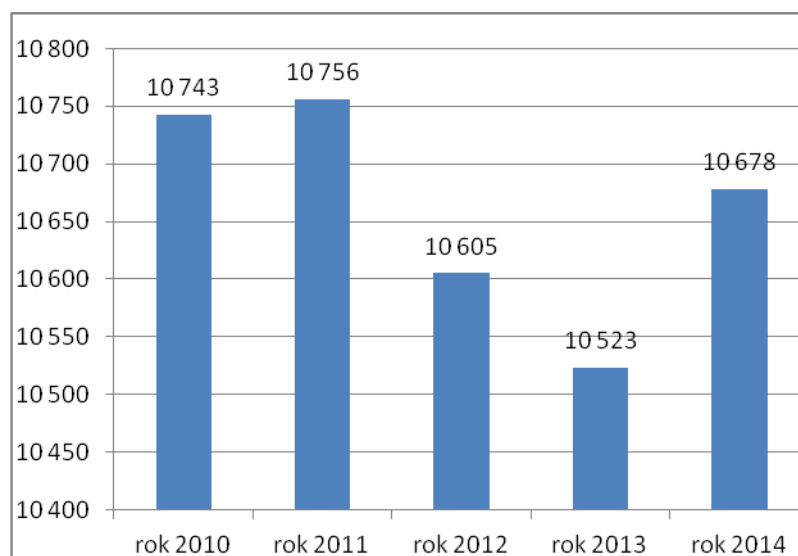
## 10 CHARAKTERISTIKA ZAMĚSTNAVATELE

1.9.1897 zahájily činnost Elektrické podniky královského hlavního města Prahy. Provozují městskou hromadnou dopravu a vyrábějí elektřinu. Jedním z cílů EP je soustředění MHD do rukou jednoho městského podniku. Toho bylo dosaženo po deseti letech , kdy Elektrické podniky koupily Elektrické drobné dráhy Praha – Libeň – Vysočany a završily svůj monopol nad tramvajovou dopravou v Praze. V roce 1942 byly Elektrické podniky společně s plynárnami a vodárnami začleněny do Městských podniků pražských. Po znárodnění elektráren a plynáren a oddělení vodáren tvořila Městské podniky pražské jen složka Veřejná doprava. V roce 1946 byly Městské podniky pražské přejmenovány na Dopravní podniky hlavního města Prahy. V roce 1971 byla provedena reorganizace Dopravního podniku. Ustaveny Dopravní podniky hlavního města Prahy tvořené několika podniky s vlastní právní subjektivitou.

Od 1.4.1991 se stal Dopravní podnik hlavního města Prahy akciovou společností, v jejímž rámci byly ustaveny odštěpné závody. Pokračovalo oddělování dalších činností do dceřiných společností (lodní doprava, výroba kolejových konstrukcí apod.). V roce 2003 byl zahájen dlouhodobý transformační proces, jehož průběh je neustále aktualizován a modifikován.

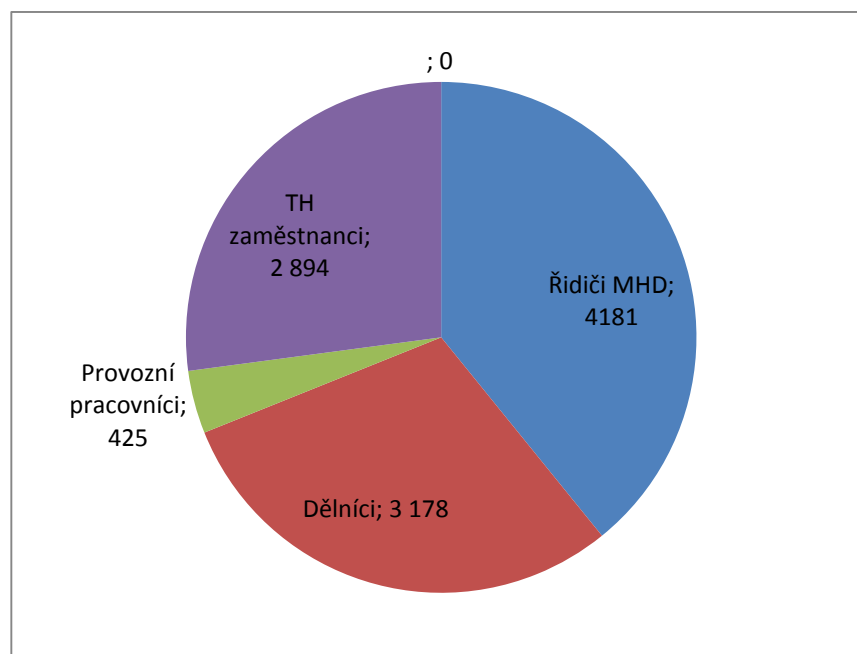
V současné době má Dopravní podnik hl.m.Prahy, a.s. (dále jen "DPP") cca 10 600 zaměstnanců. Je tak největším zaměstnavatelem na území hl.m. Prahy (vyjma nadnárodních korporací).

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v DPP v letech 2010 až 2014



Zdroj: Statistická ročenka 2014, online, cit. 2016-02-18

Graf 2: Profesní skladba zaměstnanců DPP k 31.12.2014



Zdroj: Statistická ročenka 2014, online, cit. 2016-02-18

## 10.1 Organizace úseku řízení lidských zdrojů

Veškeré činnosti spojené s řízením lidských zdrojů spadají do kompetence personálního úseku. V čele úseku stojí personální ředitel. personální úsek je dále členěn na:

- odbor Strategie a řízení lidských zdrojů
- odbor Personální a PaM
- odbor Benefitů a sociální péče
- odbor Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Metodika a realizace procesu výběru a nábory zaměstnanců je jednou z činností odboru Strategie a řízení lidských zdrojů. Uvedený odbor je složen ze tří oddělení:

- oddělení Řízení lidských zdrojů
- oddělení personální strategie
- oddělení Výběru a nábory zaměstnanců.

Odbor Strategie a řízení lidských zdrojů navrhuje, projednává, zpracovává a realizuje tvorbu organizační struktury DP, zajišťuje tvorbu a rozvoj personální strategie DPP, definuje zásady řízení lidských zdrojů, stanovuje metody hodnocení výkonu zaměstnanců. Komplexně zajišťuje a realizuje proces nábory a výběru zaměstnanců. Vykonává poradenskou činnost pro vedoucí zaměstnance a spolupracuje s nimi na výběru vhodných zaměstnanců na volná pracovní místa.

Vedle realizace procesu výběru a nábory zaměstnanců odbor zodpovídá za další oblasti a procesy, např.:

Realizace komplexních činností při zpracování strategické analýzy personální oblasti řízení lidských zdrojů DPP jako podkladu pro zpracování personální strategie DPP.

Realizace komplexních činností a nastavení procesů moderní personalistiky v oblasti řízení lidských zdrojů DPP.

Provádění vyhodnocení a aktualizace personální strategie v souladu s plánováním činností DPP stanovených pro oblast personální.

Zpracování analýzy jednotlivých procesů a souvisejících činností realizovaných PÚ s cílem odstranění byrokracie a zefektivnění jednotlivých činností v personální oblasti DPP.

Zavedení transparentních postupů při výběru a řízení lidských zdrojů DPP.

Realizace součinnostních jednání s odborovými organizacemi o organizačních změnách.

Zpracování systemizace plánovaných pracovních míst v DPP.

Nastavení systému pracovního hodnocení v souvislosti s nastavením systému odměňování zaměstnanců.

Stanovení zásad firemní kultury v oblasti vzájemných vztahů mezi zaměstnanci.

## **10.2 Výběr a přijímání zaměstnanců**

### **10.2.1 Metodické řízení výběru zaměstnanců**

Pro zajištění standardizovaného a transparentního postupu při výběru nových zaměstnanců byla personálním ředitelem vydána směrnice "Výběr zaměstnanců a obsazování volných pracovních míst", která se týká obsazování všech pracovních míst (dále jen "PM") v rámci DP s výjimkou pozice generálního ředitele a odborných ředitelů. Postup výběru zaměstnanců a obsazování volných pracovních míst je popsán v bodě 10.2.2. této bakalářské práce.

Speciálními postupy při výběru zaměstnanců se zabývá směrnice generálního ředitele "Zaměstnávání osob se zdravotním postižením - splnění povinného podílu", která uvádí, že DPP má povinnost zaměstnávat osoby se zdravotním postižením a tím zajišťovat plnění povinného podílu ve smyslu § 81 zákona č. 435/ 2004 Sb., o zaměstnanosti. Personální útvar zároveň vede aktuální evidenci zaměstnaných osob se zdravotním postižením; evidence obsahuje údaje o důvodu, na základě kterého byla uznána osobou se zdravotním postižením. DPP zaměstnává v maximální možné míře osoby se zdravotním postižením na vhodných pracovních místech s přihlédnutím k jejich aktuálnímu zdravotnímu stavu a schopnosti plnit požadované pracovní úkoly.

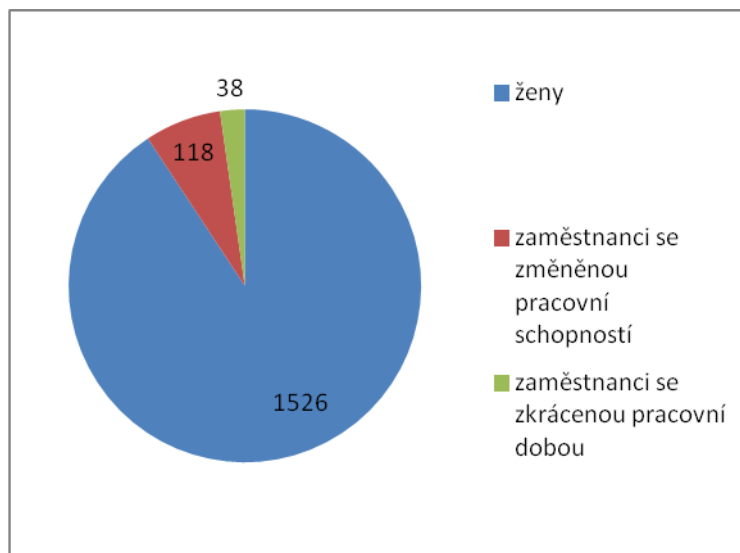


Pro naplnění povinného podílu dle zákona o zaměstnanosti dále DPP odebírá v co největší míře výrobky a služby os firem, které zaměstnávají více než 50% osob se zdravotním postižením.

Pro zajištění kvalifikovaných zaměstnanců byl zaveden Absolventský motivační program. V první fázi je zaměřen na žáky a absolventy Střední průmyslové školy dopravní, které je DPP zřizovatelem. V rámci absolventského motivačního programu je v současné době vytvořeno 30 absolventských míst. O absolventské místo může zažádat vedoucí útvaru, který má mezi podřízenými zaměstnanci, u něhož je předpoklad, že do 2 let odejde do starobního nebo předčasného důchodu a má uplatnění pro absolventa vybraných oborů Střední průmyslové školy dopravní. Pracovní smlouva bude s absolventem uzavírána v návaznosti na předpokládaný odchod zaměstnance do důchodu, nejdéle však na dva roky. Po jeho odchodu by měl být absolvent přerazen na systemizované pracovní místo a absolventské místo bude k dispozici jinému útvaru.

V návaznosti na výše uvedené způsoby zajištění vhodných pracovníků pro volná pracovní místa byl zaveden standardizovaný adaptační proces k zajištění stability a výkonnosti nových zaměstnanců. Adaptační proces je rozčleněn na tři skupiny dle zařazení zaměstnanců, a to pro TOP management a TH zaměstnance, pro zaměstnance manuálních profesí a pro zaměstnance, kteří musí absolvovat základní nebo vstupní kurzy (např. strojvedoucí metra, řidiči tramvají apod.).

Graf 3: Specifické skupiny zaměstnanců v DPP k 31.12.2014



Zdroj: Statistická ročenka 2014, online, cit. 2016-02-18

#### 10.2.2. Postup výběru zaměstnanců a obsazování volných pracovních míst dle směrnice generálního ředitele DPP

Postup při výběru zaměstnanců upravuje výše zmíněná směrnice generálního ředitele následujícím způsobem:

Pro každé pracovní místo musí být vypracována charakteristika PM, která dle oboru činnosti obsahuje:

- popis práce - druh práce, vykonávané pracovní činnosti, psychická i fyzická zátěž,
- požadavky na způsobilost zaměstnance - vzdělání, praxe, znalosti a dovednosti (jazykové znalosti, využívání PC, speciální kurzy, osobnostní požadavky a pod.),
- zařazení v organizační struktuře,
- mzdové podmínky,
- rozvržení pracovní doby - směnnost apod.,
- povinnost zaměstnance uzavřít dohodu o odpovědnosti.

#### Postup při obsazování pracovního místa

Vedoucí příslušného útvaru je povinen neprodleně po zjištění skutečnosti o uvolnění nebo vytvoření PM oznámit oddělení výběru a nábory zaměstnanců své rozhodnutí PM obsadit. Pokud PM nebude obsazeno do 6 měsíců a nebude řádně

zdůvodněno prodloužení tohoto termínu, PM bude zrušeno. V případě, že se vedoucí příslušného útvaru rozhodne volné PM neobsazovat, PM bude zrušeno.

Přehled PM k obsazení je nejdříve umístěn na Intranetu, v sekci Volná místa a musí obsahovat údaje:

- organizační číslo a název útvaru,
- název funkce,
- tarifní stupeň,
- kvalifikační požadavky,
- event. další požadavky rozhodné pro specifikaci profese,
- předpokládaný termín nástupu,
- kontaktní osobu včetně telefonního spojení.

Při výběru zaměstnance musí být zohledněno, aby rodinní příslušníci nebyli zařazeni v přímé podřízenosti.

Formy výběru zaměstnance

Volné pracovní místo lze obsadit:

- výběrovým řízením
  1. s komisí
  2. bez komise
- přímým výběrem.

Výběrové řízení s komisí

Výběrovým řízením s komisí se obsazují pozice:

- vedoucích jednotek
- zástupců vedoucích jednotek
- vedoucích provozoven
- vedoucích odborů
- vedoucích oddělení
- vedoucích provozů
- vedoucích středisek
- vedoucích služby

- vedoucích vozoven
- vedoucích garáží
- zástupců odborných ředitelů,
- projektových manažerů
- a na návrh vedoucího útvaru i jiná PM.

Příslušný vedoucí zaměstnanec zašle oddělení Výběru a nábory zaměstnanců "Žádost o obsazení volného pracovního místa výběrovým řízením". Toto výběrové řízení včetně veškeré související administrativy zajišťuje Komise pro výběr zaměstnanců.

Komise pro výběr zaměstnanců je stálá komise generálního ředitele a její složení a činnost je stanovena směrnicí generálního ředitele.

Komise doporučuje personálnímu řediteli vhodného kandidáta na obsazení pracovního místa a personální ředitel rozhoduje o jeho přijetí.

Oznámení rozhodnutí o přijetí vybranému uchazeči a oznámení o nepřijetí neúspěšným uchazečům zajišťuje tajemník komise neprodleně po ukončení VŘ. Zároveň zajistí vrácení nebo likvidaci zaslaných dokladů neúspěšných uchazečů.

#### Výběrové řízení bez komise

Výběrovým řízením bez komise se obsazují všechna volná pracovní místa v DPP, kromě pracovních míst, na které je povinnost vyhlásit výběrové řízení s komisí. Realizace výběrového řízení bez komise a výběr vhodného kandidáta je v kompetenci vedoucího příslušného útvaru, v němž je volné PM.

Příslušný vedoucí zaměstnanec zašle oddělení Výběru a nábory zaměstnanců "Žádost o obsazení volného pracovního místa výběrovým řízením"; pracovníci oddělení Výběru a nábory zaměstnanců prověří údaje uvedené v žádosti a informaci o vyhlášení výběrového řízení zveřejní.

Uchazeči kontaktují osobu uvedenou v nabídce volného PM nebo zaměstnance oddělení Výběru a nábory zaměstnanců. Kontaktní osobou je vedoucí zaměstnanec příslušného útvaru nebo jím určená osoba.

Oznámení rozhodnutí o přijetí vybranému uchazeči a oznámení o nepřijetí neúspěšným uchazečům zajišťuje kontaktní osoba neprodleně po ukončení výběrového

řízení. Zároveň zajistí vrácení nebo likvidaci zaslaných dokladů neúspěšných uchazečů. Při práci s obdrženými doklady se postupuje ve smyslu zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů.

#### Způsob vyhlášení výběrového řízení

Způsob vyhlášení VŘ navrhuje příslušný vedoucí zaměstnanec, v jehož útvaru je volné PM.

Možné způsoby:

- Interní vyhlášení VŘ
- externí vyhlášení VŘ - není -li do 10 kalendářních dnů nalezen vhodný uchazeč z řad zaměstnanců DPP
- souběžné interní a externí vyhlášení VŘ u PM, kde je předpoklad, že nebude nalezen vhodný uchazeč z řad zaměstnanců DPP. Tento způsob vyhlášení VŘ musí být odsouhlasen personálním ředitelem. Souhlas personálního ředitele zahušťuje na základě požadavku příslušného vedoucího zaměstnance útvar Výběru a nábory zaměstnanců.

V případě rovnocenných uchazečů z externích a interních zdrojů má předost zaměstnanec DPP.

#### Ukončení výběrového řízení

Je-li nalezen vhodný uchazeč:

- z interních zdrojů - současný vedoucí zaměstnanec umožní převod vybraného uchazeče z původního na nové pracoviště do dvou měsíců od podání žádosti o převedení na jiné PM na formuláři "Přeložení - změna funkce/profese, úprava mzdy". Vyplněný formulář nový vedoucí zaměstnanec zašle útvaru Výběru a nábory zaměstnanců. Převod se provádí výhradně k prvnímu dni kalendářního měsíce.
- z externích zdrojů - vedoucí příslušného útvaru vyplní formulář "Návrh na přijetí" a zašle ho útvaru Výběru a nábory zaměstnanců.

Přímý výběr na pracovní místo, které by mělo být obsazeno výběrovým řízením s komisí

Výběrové řízení s komisí nemusí být vyhlášeno a volné pracovní místo může být obsazeno vybraným uchazečem

- z řad zaměstnanců DPP za základě zdůvodněné žádosti vedoucího útvaru na formuláři "Žádost o obsazení volného pracovního místa přímým výběrem z interních zdrojů" a odsouhlaseného generálním ředitelem nebo personálním ředitelem. Vyplněný a podepsaný formulář se zasílá útvaru Výběru a náboru zaměstnanců. Tento postup lze uplatnit zejména při obsazování volného pracovního místa zaměstnancem zařazeným do Systému personálních rezerv.

- z externích zdrojů na základě zdůvodněné žádosti vedoucího útvaru na formuláři "Žádost o obsazení volného pracovního místa přímým výběrem z externích zdrojů" a odsouhlaseného generálním ředitelem nebo personálním ředitelem. Vyplněný a podepsaný formulář se zasílá útvaru Výběru a náboru zaměstnanců.

Přímý výběr na pracovní místo, které by mělo být obsazeno výběrovým řízením bez komise

Výběrové řízení bez komise nemusí být vyhlášeno a volné pracovní místo může být obsazeno vybraným uchazečem

- z řad zaměstnanců DPP za základě zdůvodněné žádosti vedoucího útvaru na formuláři "Žádost o obsazení volného pracovního místa přímým výběrem z interních zdrojů". Vyplněný formulář se zasílá útvaru Výběru a náboru zaměstnanců. Tento postup lze uplatnit zejména při obsazování volného pracovního místa zaměstnancem pro obsazovaném PM připravovaným nebo zařazeným do Systému personálních rezerv.

- z externích zdrojů na základě zdůvodněné žádosti vedoucího útvaru na formuláři "Žádost o obsazení volného pracovního místa přímým výběrem z externích zdrojů" a odsouhlaseného personálním ředitelem. Vyplněný a podepsaný formulář se zasílá útvaru Výběru a náboru zaměstnanců.

Opakovaný nástup zaměstnance do DPP

Vedoucí zaměstnanec může požádat o hodnocení od předchozího zaměstnavatele, ale i od jeho bývalého vedoucího zaměstnance v DPP nebo příslušných odborových organizací působících na pracovišti, ze kterého uchazeč v minulosti odcházel. Opakovaný nástup do DPP musí být odsouhlasen personálním ředitelem.

### 10.2.3. Specifické požadavky na obsazení některých pracovních míst

Obsazení vybraných pracovních míst v DPP zahrnuje též zvláštní požadavky. Jedná se většinou o pracovní místa spojená s přímým výkonem dopravy a přepravy cestujících. Konkrétně se jedná o pracovní pozice:

- strojvedoucí metra
- řidiči autobusů
- řidiči tramvají
- dozorčí
- železničáři,
- přepravní kontroloři.

V případě obsazování těchto pracovních míst se zpravidla postupuje metodou náboru, tj. je obsazováno více konkrétních pracovních míst najednou (např. 10 řidičů tramvají).

Pro obsazení takového pracovního místa musí uchazeč prokázat nejen odpovídající vzdělání včetně držení řidičského průkazu požadovaného stupně, ale musí absolvovat podrobné zdravotní vyšetření, dále psychologické vyšetření, zaměřené zejména na zvládnutí pracovního stresu, nečekaných situací v dopravě, jednání s cestujícími apod. Strojvedoucí metra navíc musí prokázat odolnost pro práci pod zemí. Pro zpracování a vyhodnocení uvedených testů má DPP vlastní psychologické pracoviště. Lékařské vyšetření s sebou nese vedle posouzení aktuálního i dlouhodobého zdravotního stavu oční vyšetření a vyšetření na užívání drog a jiných omamných látek.

Poté, kdy uchazeč úspěšně absolvuje veškeré náležitosti spojené s nástupem na určené PM, následuje jeho přijetí do pracovního poměru, většinou podmíněné na dobu určitou. Před započatím vykonávání určené práce však absolvuje další školení a zkoušky, spojené s provozem a s osvojením si určitých standardizovaných postupů. Teprve po absolvování všech školení, složení zkoušek a provedení zkušebních jízd, což trvá dohromady cca 3 měsíce, může nově přijatý pracovník samostatně vykonávat práci na určeném pracovním místě.

#### 10.2.4. Příklad průběhu výběrového řízení z externích zdrojů s komisí

Jako praktickou ukázkou postupu při průběhu výběrového řízení na obsazení pracovního místa z externích zdrojů s komisí jsem zvolil obsazení TH pozice - referenta odboru veřejných zakázek a poptávkových řízení.

Informace o volném pracovním místě byla nejdříve zveřejněna na intranetu - interních informačních stránkách DPP. Pro uvolněné pracovní místo bylo požadováno min. středoškolské vzdělání a praxe v oblasti veřejných zakázek min. 2 roky. Z interních zdrojů se uvolněné pracovní místo nepodařilo ve stanovené lhůtě 10 dnů obsadit.

Informace o volném pracovním místě byla poté zveřejněna na internetu na webových stránkách DPP s sekci Volná místa.

V určeném termínu bylo zaměstnavateli doručeno cca 50 žádostí zájemců o předmětné pracovní místo. Zaměstnavatel - oddělení Výběru a nábory zaměstnanců - provedl z doručených motivačních dopisů a životopisů uchazečů předvýběr, kdy zohlednil zejména požadavek na praxi z požadované oblasti (zadávání veřejných zakázek). Uchazečům, kteří neuspěli v průběhu předvýběru, byl doručen dopis s poděkováním za zájem o práci v DPP a s uvedením konkrétního důvodu jejich odmítnutí (nesplnění požadavku na praxi). Nevyužité materiály zaslané uchazeči byly zničeny.

Postoupivších cca 30 kandidátů bylo pozváno k prvnímu kolu výběrového řízení. Vzhledem k vyššímu počtu uchazečů byli pozváni v průběhu několika dnů v menších skupinách, přibližně po pěti až šesti osobách. První kolo výběru bylo zaměřeno na ověření deklarovaných znalostí uchazečů. Uchazeči obdrželi standardizované testy, ve kterých bylo jejich úkolem zaškrtnout správnou odpověď v určeném časovém limitu. Otázky byly vesměs směřovány na znalost zákona č. 137/2006., o zadávání veřejných zakázek. Na základě vyhodnocení testů znalostí byla vyřazena přibližně polovina uchazečů a zbývajících 15 uchazečů postoupilo do druhého kola výběrového řízení, tj. bylo pozváni na výběrový pohovor před komisí.

Šestičlenná komise poté u kandidátů prověřovala nejen teoretické znalosti již prokazané v testu, ale také znalosti praktické. Posuzovala kandidáty i z dalších hledisek



- jejich vystupování, vyjadřování, schopnost spolupráce se stávajícími zaměstnanci oddělení, do kterého mají být uchazeči zařazeni. V průběhu výběrového řízení byly pokládány polostandardizované otázky, kdy základní okruh otázek byl pro všechny uchazeče stejný, ale byly pokládány i otázky bezprostředně reagující na informace sdělené uchazečem. Po vyhodnocení průběhu pohovorů před komisí byl vybrán jeden uchazeč, kterého komise doporučila jako vhodného kandidáta na volné pracovní místo.

Vybraný uchazeč byl pozván k závěrečnému pohovoru, kterého se zúčastnil již pouze vedoucí odborného útvaru a vedoucí oddělení, ve kterém bylo obsazováno volné pracovní místo (např. termín nástupu). Poté vedoucí zaměstnanec informoval oddělení lidských zdrojů o uzavření jednání s uchazečem a následně bylo neúspěšným uchazečům zasláno vyrozumění o výsledku výběrového řízení. Zaměstnavatel tak postupoval proto, aby zachoval možnost oslovit druhého uchazeče v pořadí, kdyby vybraný uchazeč v poslední chvíli odmítl na pracovní místo nastoupit.

### **10.3 Porovnání postupů doporučovaných odbornou literaturou s postupy realizovanými v DPP**

#### 10.3.1. Postupy před vyhlášením výběrového řízení

Dle odborné literatury je před vyhlášením výběrového řízení zvážit vnitřní a vnější podmínky organizace, které mají vliv na obsazované pracovní místo. Zároveň je nutno stanovit konkrétní podmínky s pracovním místem spojené. Identifikace pracovního místa musí zahrnovat veškeré náležitosti a požadavky zaměstnavatelem na pracovní místo kladené. Zaměstnavatel musí specifikovat své potřeby spojené s požadavkem na uchazeče, který by měl volné pracovní místo obsadit, na kompetence, které má uchazeč mít. tyto požadavky se týkají nejen pracovních zkušeností a odborných znalostí uchazeče, ale i jeho osobních vlastností. Zároveň musí zaměstnavatel určit zdroje, ze kterých bude vhodné kandidáty na pracovní místo vyhledávat.

DPP před obsazením každého pracovního místa podrobně identifikuje své požadavky na uchazeče o pracovní místo z hlediska požadavků organizace i požadavků spojených s pracovním místem. Standardizovanými postupy zajišťuje získání

podrobných informací o volném pracovním místě (popis pracovního místa, konkrétní činnosti na pracovním místě vykonávané).

Zároveň zaměstnavatel stanovuje podmínky vyhlášení výběrového řízení, zda bude vhodné uchazeče vyhledávat z interních či externích zdrojů, nebo zda využije oba možné způsoby. DPP dává přednost obsazení uvolněného pracovního místa z interních zdrojů, a to v souladu s doporučeními uvedenými v odborné literatuře a odborných studiích. Lze konstatovat, že postup zaměstnavatele DPP před vyhlášením výběrového řízení na obsazení volného pracovního místa je v souladu s moderními postupy řízení lidských zdrojů.

### 10.3.2 Postupy při vyhlášení výběrového řízení

Postup při vyhlášení výběrového řízení je poměrně podrobně upraven výše uvedenou směrnicí generálního ředitele DPP "Výběr zaměstnanců a obsazování volných pracovních míst". Pro všechny pozice, kterých se uvedená směrnice týká, je používán shodný postup při výběrovém řízení. Žádný z uchazečů tak není diskriminován či předem vyloučen při obsazování volného pracovního místa.

Vedle standardních a osvědčených postupů výběru, jako je životopis a pohovor, jsou využívány i výběrové testy, a to zejména při velkém počtu uchazečů o konkrétní pracovní místo anebo při nutnosti detailnějšího ověření odborných znalostí či pracovních schopností.

Dle odborných pramenů jde o postupy s nejvyššími stupni validity a lze tedy konstatovat, že v rámci výběru pracovníků DPP používá nejosvědčenější a nejvíce vypovídající metody výběru.

### 10.3.3. Postupy po ukončení výběrového řízení

Dle odborných pramenů je vhodné po ukončení výběrového řízení poskytnout uchazečům zpětnou vazbu a sdělit jim důvody, pro které ve výběrovém řízení neuspěli.

Součástí dopisů, kterými DPP informuje neúspěšné uchazeče o výsledku výběrového řízení, bývá zpravidla též informace o důvodech odmítnutí uchazeče (např. neodpovídající praxe v jiném oboru).

Shodně doporučeními uplatňovanými v moderních přístupech řízení lidských zdrojů má DPP vypracovány návazné postupy po přijetí pracovníka do pracovního poměru (adaptační program, motivační program).

Lze tedy konstatovat, že i úkony zaměstnavatele po ukončení výběrového řízení jsou v souladu s moderními postupy řízení lidských zdrojů.

## 11. PROVEDENÍ VÝZKUMU

### 11.1 Průběh výzkumu

V průběhu měsíců listopad a prosinec 2015 a leden 2016 byly výše specifikovaným skupinám respondentů kladeny otázky týkající se průběhu výběrového řízení na obsazení pracovních míst v DPP. Odpovědi byly zaznamenávány osobně autorem této bakalářské práce v průběhu rozhovorů.

Celkem bylo provedeno 5 rozhovorů s pracovníky oddělení lidských zdrojů DPP, 5 rozhovorů s úspěšnými absolventy přijímacího řízení, kteří jsou dnes zařazeni na různých pozicích v DPP a pro zachování objektivitě také 3 rozhovory s uchazeči, kteří u výběrových řízení neuspěli a do DPP nebyli přijati.

### 11.2 Zpráva o výsledcích výzkumu

Výzkum týkající se průběhu výběru a přijímání pracovníků do DPP proběhl na přelomu let 2015 a 2016. Autor použil kasuistiku a výzkumem provedeným na základě osobních pohovorů potvrdil či částečně potvrdil výzkumné hypotézy stanovené před počátkem výzkumu.

Otázka č. 1

Pro pracovníky oddělení lidských zdrojů DPP:

1) Přinášejí stávající způsoby a metody výběru zaměstnanců v DPP zaměstnavateli dostatečné informace o praktických zkušenostech a znalostech v požadovaných oblastech?

Pro uchazeče o zaměstnání:

1) Přinesly dle Vašeho názoru Vámi poskytnuté informace v průběhu přijímacího řízení zaměstnavateli dostatečnou představu o Vašich praktických zkušenostech a znalostech pro pracovní místo, na které jste absolvovali výběrové řízení?

V odpovědích na první otázku se obě skupiny respondentů poměrně shodly s tím, že dle nich používané nástroje a metody poskytují poměrně jasný a jednoznačný obraz o odborných znalostech a dovednostech uchazečů. Zejména vědomostní testy dle obou skupin mají vysokou vypovídací schopnost a jsou zároveň dobře měřitelné a porovnatelné.

Otázka č. 2

Pro pracovníky oddělení lidských zdrojů DPP:

2) Zjišťují pracovníci odd. lidských zdrojů nebo jiní odborní pracovníci jaké mají uchazeči vedle odborných znalostí také manažerské vlastnosti či schopnosti, zda "zapadnou" do stávajícího kolektivu zaměstnanců?

Pro uchazeče o zaměstnání:

2) Byli jste vedle pracovních zkušeností dotazováni např. na své představy o nabízeném pracovním místě? Poskytl Vám zaměstnavatel byť minimální představu o budoucím pracovním prostředí či kolektivu?

U druhé otázky převažoval u odpovědí pracovníků odd. lidských zdrojů DPP názor, že přímo v průběhu výběrových řízení jsou preferovány odborné znalosti uchazečů a jiné otázky nejsou zohledňovány. Pokud je pracovník nově zařazován do týmu, je v průběhu zkušební doby sledován nejen po stránce pracovní, ale i po stránce „lidské“, tj. zda dokáže zapadnout do týmu, zda dokáže komunikovat se svými spolupracovníky a zda dokáže dobře reprezentovat instituci i navenek. V případě, že se jedná o pracovníka v manažerské pozici, jsou zjišťovány jeho manažerské schopnosti a dovednosti.

Dle dotazovaných uchazečů nebyly v průběhu přijímacího řízení uplatňovány jiné otázky než ty, které se týkaly znalostí a praxe. Nebyly jim ani poskytnuty žádné informace o budoucím pracovním kolektivu či skupině. Většina uchazečů však počítala s tím, že konkrétní informace jim budou poskytnuty až v průběhu zkušební doby.

Otázka č. 3

Pro pracovníky oddělení lidských zdrojů DPP:

3) Jsou při výběrových řízeních používány i méně obvyklé způsoby výběru zaměstnanců (ACC, videorozhovory a pod.)? Pokud ne, zvažuje se využití takových metod?

Pro uchazeče o zaměstnání:

3) Jaké metody a způsoby výběru jste při přijímání do DPP absolvovali?

U třetí otázky se pracovníci odd. lidských zdrojů shodli, že při výběrových řízeních v DPP jsou používány osvědčené a standardní metody výběru zaměstnanců, zejména motivační dopisy, životopisy, pohovory, testy znalostí či dovedností. Byly také zdůrazněny odlišnosti od výběrových řízení probíhajících u případných jiných zaměstnavatelů (např. psychologické testy apod.). pracovníci odd. lidských zdrojů jsou informováni a seznamováni s novými způsoby a metodami výběru zaměstnanců, a to

např. na různých školení či z odborné literatury. Pro většinu pracovních míst obsazovaných v DPP jim však uvedené metody nepříjdou vhodné a zároveň se jeví jako neadekvátně náročné na přípravu a vyhodnocení (ACC). Svou roli zde sehrává také nezkušenost s praktickým provedením takových způsobů výběru u samotných pracovníků Odd. lidských zdrojů.

Uchazeči o zaměstnání při odpovědi na třetí otázku shodně odpovídali, že po napsání motivačního dopisu a zaslání profesního životopisu byli pozváni pracovníkem odd. lidských zdrojů k osobní schůzce, kde absolvovali odborný test nebo pohovor se zaměřením na odpovídající pracovní oblast, u dělnických pozic potom byli pozváni na konkrétní pracoviště, kde odpovídali na odborné otázky a v krátkosti předvedli některé pracovní úkony.

Otázka č. 4

Pro pracovníky oddělení lidských zdrojů DPP:

4) Je neúspěšným uchazečům poskytována zpětná vazba? Jsou takoví uchazeči informováni, proč neuspěli u výběrového řízení?

Otázky pro uchazeče o zaměstnání:

4) Pokud jste u výběrového řízení neuspěli, byl Vám sdělen důvod?

Na čtvrtou otázku bylo pracovníky odd. lidských zdrojů sděleno, že při rozesílání písemných informací o výsledku výběrového řízení nejsou uváděny konkrétní důvody nepřijetí u každého uchazeče samostatně. Pokud ale uchazeč projeví zájem o informaci, proč u výběrového řízení neuspěl, snaží se mu pracovníci odd. lidských zdrojů ve spolupráci s odborným útvarem, pro který probíhalo výběrové řízení, otázku zodpovědět.

Uchazeči se shodli na skutečnosti, že žádné konkrétní důvody, proč nebyli na uvedenou pozici vybráni, jim sděleny nebyly. Nikdo z uchazečů neuvedl, že by důvody sám zjišťoval.

### **11.3 Shrnutí výsledků výzkumu, stanovení hypotéz**

Výše popsany kvalitativní výzkum se zaměřil na potvrzení či vyvrácení čtyř hypotéz, stanovených autorem práce před započítím výzkumu.

### **Výzkumné hypotézy:**

- 1) V průběhu přijímacího řízení si zaměstnavatel u uchazečů za využití standardních metod vytvoří kvalitní představu o praktických zkušenostech a dovednostech uchazečů.
- 2) V průběhu přijímacího řízení není kladen důraz ani nejsou zjišťovány manažerské schopnosti uchazečů, nebo zda uchazeč svými osobními vlastnostmi a způsoby chování "zapadne" do stávajícího kolektivu pracovníků.
- 3) Pro výběr a příjem pracovníků jsou využívány osvědčené standardní metody a nástroje výběru, nejsou využívány nové a neobvyklé způsoby.
- 4) Neúspěšným uchazečům není poskytována zpětná vazba a nemají informace o tom, proč u přijímacího řízení neuspěli.

Hypotéza č. 1 byla potvrzena - zaměstnavatel si použitím standardních a osvědčených metod s vysokou validitou dokáže v průběhu výběrového řízení udělat konkrétní a výstižnou představu o praktických znalostech a dovednostech každého z uchazečů. Zadavatel tak může pro další kolo výběrového řízení oslovit už jen ty uchazeče, kteří mají znalosti a dovednosti na potřebném stupni pro vykonávanou pozici.

Hypotéza č. 2 byla potvrzena - v průběhu výběrového řízení nejsou zjišťovány jiné vlastnosti či schopnosti uchazeče, kromě odborných. Zda uchazeč přijme podnikovou kulturu a zda se začlení do stávajícího kolektivu je zjišťováno až v průběhu zkušební doby.

Hypotéza č. 3 byla potvrzena - DPP jako zaměstnavatel upřednostňuje osvědčené a obvyklé nástroje a metody výběru a přijímání pracovníků. Se zařazením nových způsobů není v tuto chvíli uvažováno.

Hypotéza č. 4 byla potvrzena částečně - při sdělování výsledků výběrového řízení nejsou každému neúspěšnému uchazeči samostatně sdělovány důvody nepřijetí. Pokud ale uchazeč požádá o sdělení konkrétního důvodu, zaměstnanci odd. lidských zdrojů mu ve spolupráci s vedoucím odborného útvaru zpětnou vazbu poskytnou.

Potvrzení autorem zjištěných skutečností a navrhovaných úprav postupu při přijímání a výběru nových zaměstnanců pro konkrétní pracovní místa je potřeba provést prostřednictvím podrobnějšího průzkumu, např. dotazníkového šetření mezi pracovníky odborných útvarů řízení lidských zdrojů, pro které lze uvažovat s následujícími hypotézami:

- lze předpokládat, že o pracovní místa bude mít zájem vzrůstající počet uchazečů žijících i mimo území České republiky;
- lze předpokládat, že zaměstnavatelé budou klást při výběru nových pracovníků do manažerských pozic větší důraz na reálný obraz zvládnutí standardních i krizových situací a praktické předvedení reakcí v modelových příkladech;
- lze předpokládat, že zaměstnavatelé budou u svých zaměstnanců klást větší důraz na samostatnost, flexibilitu a kreativitu oproti současnému setrvávání v zaběhnutých, ne zcela pružných postupech,
- lze předpokládat vysoké požadavky na komunikaci a týmovou spolupráci oproti dnešnímu stavu, kdy míra naplnění těchto kompetencí není při výběru nových pracovníků často vůbec zohledněna;
- lze předpokládat, že zejména u manažerských pozic, a to již od pozice liniového manažera, porostou požadavky na jazykovou vybavenost pracovníků v souvislosti s migrací pracovních sil;
- lze předpokládat, že zaměstnavatelé budou akcentovat požadavky na schopnost využívání moderních komunikačních metod a technických možností s přínosem pro časovou i ekonomickou stránku celého procesu výběru a přijímání nových pracovníků.



## 12. DOPORUČENÍ A AKČNÍ PLÁN

Jak již bylo výše uvedeno, zaměstnavatel DPP používá v souladu se směrnicí generálního ředitele shodné postupy při obsazování volných pracovních míst pro všechny dotčené pozice, s výjimkou pozice generálního ředitele a odborných ředitelů, na něž se směrnice nevztahuje.

Obsazování volných pracovních míst dle zmíněných postupů se tak týká i pracovních pozic, které jsou přímo spojeny s řízením dalších (podřízených) zaměstnanců.

Jak vyplynulo z provedeného výzkumu, lze popsány a používanými postupy v DPP dobře vyhodnotit odborné znalosti a zkušenosti uchazeče, ale tyto postupy a metody nejsou validní směrem ke získání představy o způsobu řízení lidských zdrojů, vedení týmu, kooperaci a spolupráci.

Z výše uvedeného srovnání vyplývá, že DPP využívá stávajících postupů, kdy sice jednotlivé způsoby jsou označovány vysokým stupněm validity, ale zároveň jde o procesy poměrně neinvenční a zastaralé, byť osvědčené a adaptované v podmínkách stávajícího trhu pracovních sil.

Jakým způsobem by tedy bylo možné přizpůsobit oblast výběru lidských zdrojů pro jednotlivé pozice vzrůstajícím nárokům na volný trh práce ve státech Evropské unie a migraci pracovních sil?

Pro manažerské pozice, a to již od úrovně liniových manažerů, doporučuje autor této bakalářské práce zvážení využití assesment centra, kde vhodně zvolenými postupy a metodami je možné diagnostikovat úroveň manažerských schopností jednotlivých uchazečů a jejich způsob reagování na více či méně standardní situace. Podoba assesment centra a zvolené postupy a metody by musely být přizpůsobené konkrétnímu prostředí, tedy DPP, neboť standardizované obecné otázky a modelové situace by nemusely být zcela vypovídající.

Jistá organizační a náročnost a příprava odpovídajících podmínek assesment centra by se ale vrátila v kvalitním vyhodnocení manažerských předpokladů jednotlivých kandidátů, představě jejich budoucí práce a předcházelo by se tak možným kolizím při vedení a řízení týmu.

Dalším doporučením je rozsáhlejší využití e-recruitmentu, tj. technických a elektronických prostředků komunikace, např. využití videoprofilů uchazečů, a to zejména u pozic, kde je předpoklad časté komunikace se sdělovacími prostředky nebo odbornou či laickou veřejností. Obdobným způsobem lze využít např. videokonference pro rozhovor s uchazečem, který tak nemusí cestovat - mnohdy i opakovaně - k pohovorům při přijímacím řízení. Jedná se o způsob, který snižuje časové i ekonomické zatížení jako uchazečů, tak zaměstnavatele. Takto lze kontaktovat i uchazeče z dalších států, aniž by byla nutná jejich přímá fyzická účast na pohovorech či testech.

Zároveň lze doporučit úpravu stávajících pravidel průběhu výběrových pohovorů a hodnocení jednotlivých pracovníků tak, aby byly zohledněny případné kulturní rozdíly mezi jednotlivými zeměmi, ze kterých by se uchazeči o zaměstnání mohli rekrutovat a byly objektivně vyhodnoceny přínosy i zápory integrace zahraničních pracovníků do stávajících podnikových struktur. S předpokládanými změnami v národnostní skladbě pracovníků DPP úzce souvisí otázka jazykových kompetencí pracovníků útvaru lidských zdrojů a doporučení jejich rozšiřování a posilování.

Oblasti, na které by se měli pracovníci oddělení lidských zdrojů zaměřit, jsou shrnuty v akčním plánu včetně předpokládané doby jejich realizace a počtu zainteresovaných pracovníků DPP.

Tabulka č. 2 Akční plán

aktivita	assesment centra	videoprofil	Jazykové vzdělávání
zaměření	Uchazeči o vyšší manažerské pozice	Uchazeči o technicko-hospodářské pozice	Zaměstnanci odd. řízení lidských zdrojů
Zpracování vizualizace a vyčíslení nákladů	Do 30.6.2016	Do 30.6.2016	31.3.2016
Projednáni na vedení a představenstvu DPP	Do 30.9.2016	Do 30.9.2016	Do 31.5.2016
Zajištění proškolení zaměstnanců/ zahájení kurzů	Do 30.10.2016	Do 30.10.2016	Od 1.9.2016
Odborné stáže	Do 30.12.2016	Do 30.12.2016	průběžně
Počet účastníků	3	3	5
Zodpovídá	Odd. Řízení lidských zdrojů	Odd. Řízení lidských zdrojů	Odd. Vzdělávání

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

## ZÁVĚR

V teoretické části bakalářské práce se autor pokusil shrnout nejčastěji používané metody získávání a výběru pracovníků a zdůraznit zásady zdravé personální politiky firem.

Tato práce je zpracována formou kazuistiky (případové studie); tato forma zahrnuje popis a výklad konkrétních případů, zpravidla místo teoretické analýzy pojmových znaků. Zvolená forma se jevila jako nejvhodnější pro provedení analýzy stávajícího stavu a prozkoumání daného problému. Zároveň dovoluje vyslovit doporučení i pro další zaměstnavatele, kteří řeší otázky výběru a přijímání pracovníků v obdobném rozsahu.

Hlavní zásadou by mělo být vybírání pracovníka pouze podle jeho schopností vykonávat úspěšně práci na obsazovaném pracovním místě. Ve vlastním zájmu by žádná organizace neměla brát v úvahu jiná kritéria, např. pohlaví nebo věk uchazeče.

Další ze základních zásad by mělo být důsledné dodržování platných zákonů. Jak vyplývá z informací úřadů práce a dalších kontrolních institucí, ani tato zásada není v některých organizacích dodržována a zaměstnavatelé využívají zvýšených obav zaměstnanců ze ztráty zaměstnání.

Nelze opominout, že výběr zaměstnance je dvoustranná záležitost, kdy je uchazeč pro organizaci rovnocenným a rovnoprávným partnerem. Metody a procedury výběru tedy musejí být pro uchazeče přijatelné, nesmějí se dotýkat jejich lidských práv a důstojnosti. Uvedené pravidlo je v současné době mimořádně citlivé s ohledem na otázku migrace pracovních sil.

Veškeré informace poskytované uchazečem organizaci za účelem výběru by měly být organizací považovány za důvěrné a neměly by být bez souhlasu uchazeče poskytovány dalším osobám.

V praktické části bakalářské práce jsou popsány způsoby výběru a obsazování pracovních míst v Dopravním podniku Praha, a.s., včetně demonstrace výběrového řízení pro určitou pozici. DPP vzhledem k počtu zaměstnanců (cca 11 000 osob) a

různým druhům náplní práce, pracovních úvazků a široké škále pracovních míst musí standardizovat a upravovat používané metody řízení lidských zdrojů tak, aby dokázal pokrýt veškeré své potřeby a plnil své úkoly ve veřejných službách.

Používané způsoby a metody výběru zaměstnanců jsou následně porovnány s metodami doporučovanými odbornou literaturou a studii z oblasti řízení lidských zdrojů.

Součástí praktické části bakalářské práce je kvantitativní výzkum zaměřený na průběh a validitu výběrových řízení v DPP.

V souladu se způsoby, zásadami a metodami uváděnými v pravidlech moderních postupů řízení lidských zdrojů dospěl autor práce k závěru, že DPP využívá validních osvědčených a standardních metod a v průběhu výběrového řízení a přijímání zaměstnanců je se všemi zájemci o zaměstnání u DPP jednáno stejně a nediskriminačně. Používané postupy a metody by však bylo vhodné rozšířit a doplnit o nové a progresivní způsoby výběru zaměstnanců.

V závěru bakalářské práce jsou potom uvedena doporučení pro rozšíření způsobu výběru manažerů, a to od liniových pozic výše, způsobem assesment centra, aby bylo možné vedle znalostí a schopností, dostatečně prokázaných testy a pohovory, vytvořit jasný obraz o praktickém výkonu manažerských schopností a o způsobu vedení týmu a jednání s lidmi. Dalším doporučením je větší podíl využití moderních komunikačních prostředků, které mohou zejména v úvodních fázích výběrových řízení přinést rychlou představu o jednotlivých uchazečích a jejich komunikačních kompetencích.

Rozvoj a výraznější využití moderních metod, byť v České republice ne ještě zcela obvyklých, je oblastí, na kterou by se pracovníci odboru řízení lidských zdrojů měli v následujících letech zaměřit a věnovat jí neustálou pozornost, zejména s přihlédnutím k volnému trhu pracovních sil v Evropské unii i příchodu pracovníků z dalších států.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance. Základní znalosti personalisty*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum*. 1. vydání. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

FOOT, Margaret; HOOK, Caroline. *Personalistika*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky II*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 1997. 213 s. ISBN 80-85839-19-9.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada, 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.

STÝBLO, Jiří. *Efektivní manažer*. 1. vydání. Ostrava: Montanex, 1993. 140 s. ISBN 80-85300-65-6.

SIEGEL, Zbyněk. *Jak hledat a najít zaměstnání*. Praha: Grada Publishing, 2007. 111 s. ISBN 978-80-247-2048-7.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2006, částka 84, s. 3146 -3241. ISSN 1211 - 1244.

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2004, částka 143, s. 8270 - 8316.

Zákon č. 89/2012 S., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2012, částka 33, s. 1026 - 1365. ISSN 1211 - 1244.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

DOPRAVNÍ PODNIK HL.M. PRAHY, A.S. *Statistická ročenka 2014*. [online]. 2015 [cit. 2016-02-18]. Dostupné z:

[http://zssodw01.dpp.cz:7087/publishedcontent/publish/dpp/rocenky/statistick%C3%A1\\_ro%C4%8Denka\\_2014\\_1.pdf](http://zssodw01.dpp.cz:7087/publishedcontent/publish/dpp/rocenky/statistick%C3%A1_ro%C4%8Denka_2014_1.pdf)

*Co je to životopis?* [online]. 2005 [cit.2016-02-07]. Dostupné z: <<http://zivotopis.a4.cz>>.

*Životopis, motivační a průvodní dopis* [online]. 2006 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: <<http://vzor.zivotopis.info/index.html>>.

*Personalista* [online]. 2005 [cit. 2016-02-07]. Získávání a přijímání pracovníků. Dostupné z WWW: <[www.personalista.cz](http://www.personalista.cz)>.

DVOŘÁČKOVÁ, Lenka. *K životopisu nepřikládejte fotografii s odříznutým partnerem* [online]. Vystaveno 30.3.2010 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: <<http://www.ilist.cz/clanky/k-zivotopisu-neprikladejte-fotografii-s-odriznutym-parterem>>.



## SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

### Seznam grafů:

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v DPP v letech 2010 až 2014 .....	46
Graf 2: Profesní skladba zaměstnanců DPP k 31.12.2014 .....	46
Graf 3: Specifické skupiny zaměstnanců v DPP k 31.12.2014 .....	50

### Seznam tabulek:

Tabulka 1: Validita metod výběru pracovníků .....	28
Tabulka 2: Akční plán .....	65

## SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha A - Otázky polostrukturovaného rozhovoru pro pracovníky odd.  
lidských zdrojů v DPP ..... I
- Příloha B – Otázky polostrukturovaného rozhovoru pro uchazeče o zaměstnání ..II

# PŘÍLOHY

## **Příloha A - otázky polostrukturovaného rozhovoru pro pracovníky odd. lidských zdrojů v DPP**

1) Přinášejí stávající způsoby a metody výběru zaměstnanců v DPP zaměstnavateli dostatečné informace o praktických zkušenostech a znalostech v požadovaných oblastech?

2) Zjišťují pracovníci odd. lidských zdrojů nebo jiní odborní pracovníci jaké mají uchazeči vedle odborných znalostí také manažerské vlastnosti či schopnosti, zda "zapadnou" do stávajícího kolektivu zaměstnanců?

3) Jsou při výběrových řízeních používány i méně obvyklé způsoby výběru zaměstnanců (ACC, videorozhovory a pod.)? Pokud ne, zvažuje se využití takových metod?

4) Je neúspěšným uchazečům poskytována zpětná vazba? Jsou takoví uchazeči informováni, proč neuspěli u výběrového řízení?

## **Příloha B - otázky polostrukturovaného rozhovoru pro uchazeče o zaměstnání**

1) Přinesly dle Vašeho názoru Vámi poskytnuté informace v průběhu přijímacího řízení zaměstnavateli dostatečnou představu o Vašich praktických zkušenostech a znalostech pro pracovní místo, na které jste absolvovali výběrové řízení?

2) Byli jste vedle pracovních zkušeností dotazováni např. na své představy o nabízeném pracovním místě? Poskytl Vám zaměstnavatel byť minimální představu o budoucím pracovním prostředí či kolektivu?

3) Jaké metody a způsoby výběru jste při přijímání do DPP absolvovali?

4) Pokud jste u výběrového řízení neuspěli, byl Vám sdělen důvod?

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Ladislav Budský

**Obor:** Manažerská studia - Řízení lidských zdrojů

**Forma studia:** kombinované studium

**Název práce:** Výběr a přijímání nových zaměstnanců v Dopravním podniku Praha, a.s.

**Rok:** 2016

**Počet stran textu:** 61

**Celkový počet stran příloh:** 0

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 17

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 0

**Počet internetových zdrojů:** 5

**Vedoucí práce:** Ing. Mgr. Stanislav Termann, PhD., MBA