

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Efektivní metody získávání a výběru zaměstnanců**

**Effective Methods of Recruitment and Selection of  
Employees**

Bc. Aneta Špírková

Plzeň 2024

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Efektivní metody získávání a výběru zaměstnanců“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 10. 4. 2024

v. r. *Aneta Špírková*

## **Zásady pro vypracování práce**

1. Definujte proces získávání a výběru zaměstnanců se zaměřením na jeho metody.
2. Představte vybraný podnik se zaměřením na jeho personální činnost.
3. Pomocí zvolených metod představte proces výběru a získávání zaměstnanců ve vybraném podniku.
4. Výsledky z provedeného šetření porovnejte s teoretickými východisky a navrhněte patřičná opatření.

## **Studijní program**

Podniková ekonomika a management

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala Ing. Mileně Hasalové, Ph.D, vedoucí mé diplomové práce, za odborné vedení, připomínky a čas, který mi věnovala při jejím zpracování. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s. za spolupráci při realizaci výzkumné části, poskytnutí informací k vypracování této práce a možnost nahlédnout do náborového chodu společnosti.

# Obsah

<b>Úvod .....</b>	<b>6</b>
<b>1 Personální práce.....</b>	<b>7</b>
1.1 Personální činnosti.....	7
1.2 Funkce personálního managementu.....	8
1.3 Personální strategie .....	9
1.4 Koncepce a vývojové etapy personální práce.....	9
<b>2 Získávání zaměstnanců .....</b>	<b>13</b>
2.1 Definování požadavků .....	15
2.1.1 Popis pracovních míst.....	15
2.1.2 Specifikace požadavků na zaměstnance .....	16
2.2 Oslovování uchazečů o zaměstnání .....	17
2.3 Metody získávání zaměstnanců .....	18
2.4 Dokumenty od uchazečů o zaměstnání.....	23
<b>3 Výběr zaměstnanců.....</b>	<b>27</b>
3.1 Metody výběru zaměstnanců .....	28
3.1.1 Výběrový pohovor .....	28
3.1.2 Hodnocení dokumentů – životopisů .....	30
3.1.3 Výběrové testy .....	30
3.1.4 Assessment centre.....	31
3.1.5 Zkoumání referencí.....	32
3.1.6 Moderní metody výběru zaměstnanců.....	32
<b>4 Charakteristika vybrané společnosti .....</b>	<b>35</b>
4.1 Představení společnosti.....	35
4.2 Historie.....	37

4.3	Organizační struktura.....	39
4.4	Údaje z Obchodního rejstříku .....	41
<b>5</b>	<b>Empirická část.....</b>	<b>42</b>
<b>6</b>	<b>Výzkum a interpretace výsledků .....</b>	<b>44</b>
6.1	Rozhovor.....	44
6.1.1	Výsledky výzkumného šetření - rozhovor .....	44
6.2	Dotazník.....	51
6.2.1	Výsledky výzkumného šetření – dotazník .....	51
6.2.2	Shrnutí dotazníkového šetření .....	64
6.3	Zodpovězení výzkumných otázek .....	65
<b>7</b>	<b>Zhodnocení a návrh opatření.....</b>	<b>67</b>
7.1	Odměna za doporučení nového zaměstnance .....	67
7.2	Informativní dny pro potenciální uchazeče .....	68
7.3	Informační software pro vyplňování dokumentů.....	71
7.4	Další navrhovaná zlepšující opatření .....	72
	<b>Závěr .....</b>	<b>76</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>78</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>81</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>82</b>
	<b>Seznam grafů.....</b>	<b>83</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>84</b>
	<b>Přílohy</b>	
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	

# Úvod

Personální práce ve společnosti je jednou z klíčových oblastí podniku, která se skládá z několika činností. Jednou z těchto činností je proces získávání a výběr pracovníků, který tvoří základní pilíř úspěšného fungování každé společnosti. Správný výběr zaměstnanců, kteří budou aktivně přispívat k celkovému fungování organizace, má pro ni zásadní význam, neboť přináší jedinečnou konkurenční výhodu.

Tématem diplomové práce jsou „*Efektivní metody získávání a výběru zaměstnanců*“.

Cílem této práce je zanalyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců ve zkoumaném podniku, zhodnotit silné a slabé stránky tohoto procesu a jednotlivých používaných metod a navrhnout opatření a doporučení, která by vedla ke zefektivnění procesu. K dosažení stanoveného cíle je nejprve nutné definovat základní pojmy související se získáváním a výběrem zaměstnanců.

Tato práce je členěna do dvou částí. První část práce se zaměřuje na vymezení teoretických východisek. Nejprve bude v krátkosti obecně představena personální práce, její činnosti, funkce, strategie a vývojové etapy. Druhá kapitola se bude zabývat procesem získávání zaměstnanců, jednotlivými kroky a metodami. Poslední kapitola této části se bude věnovat výběru zaměstnanců, zejména výběrovým metodám.

V praktické části práce bude nejprve představena společnost Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s. V následující kapitole bude stanoven cíl výzkumu, výzkumné otázky a popsán sběr dat. Šestá kapitola se zaměří na samotné výzkumné šetření. V poslední kapitole bude zhodnocen proces získávání a výběru zaměstnanců z hlediska efektivity a sestavena návrhová opatření a doporučení, která by mohla vést ke zlepšení tohoto procesu.

# 1 Personální práce

Personální práce nebo též personalistika představuje oblast řízení organizace, která se zabývá řízením a vedením lidí. Personalistiku lze chápat ve dvou významech. První význam, který se častěji objevuje v praxi, pohlíží na personalistiku jako na samotné řízení a vedení lidí. Druhý význam, který se vyskytuje převážně v teorii, označuje koncepcce a etapy vývoje personalistiky a odlišné přístupy k vedení lidí. Hlavním úkolem personální práce je zajistit pro organizaci dostatek kvalifikovaných, schopných a motivovaných lidí, kteří pomohou dosahovat strategické cíle organizace. K naplňování tohoto úkolu slouží personální činnosti (Šikýř, 2016).

## 1.1 Personální činnosti

Jak již bylo zmíněno výše, personální činnosti slouží k naplnění úkolu personalistiky. Tyto činnosti umožňují získávat, využívat a vzdělávat schopné a motivované lidi k výkonu sjednané práce a dosahování plánovaného výkonu. Systém personálních činností se skládá dle (Šikýř, 2016) z:

- tvorby a analýzy pracovních míst,
- plánování lidských zdrojů,
- výběru a získávání zaměstnanců,
- řízení výkonu pracovníků a jejich hodnocení,
- odměňování pracovníků,
- vzdělávání,
- péče o zaměstnance,
- využívání personálního informačního systému.

Tvorba a analýza pracovního místa představuje definování pracovních činností a příslušných povinností, odpovědností, podmínek a požadavků na vykonanou práci. Dále pak seskupování těchto činností do pracovních míst a zpracovávání popisů a specifikací pracovních míst. Plánování lidských zdrojů se zabývá plánováním potřeby pracovníků a jejich personálním rozvojem. Další činnost se zaměřuje na obsazování nových nebo uvolněných pracovních míst ve společnosti. Patří sem získávání a výběr nejvhodnějších kandidátů na pracovní pozici, přijetí vybraného uchazeče či adaptace přijatého pracovníka do procesu. Řízení výkonu a hodnocení se zabývá motivováním pracovníků

k vykonání dané práce a dosažení požadovaného výkonu pomocí zpětné vazby. Odměnami organizace oceňuje výkon zaměstnanců a snaží se je stimulovat k očekávanému výkonu. Další důležitou personální činností je vzdělávání zaměstnanců. Každý pracovník by měl prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti, které mu napomáhají při dosahování požadovaného výkonu. Zaměstnavatel by měl o své zaměstnance pečovat v souvislosti s bezpečností a ochranou zdraví při práci, pracovním prostředím, pracovní dobou či pracovními vztahy. Poslední důležitou činností, kterou se personalistika zabývá, je využívání personálního informačního systému, který pomáhá zpracovávat personální údaje potřebné k naplňování povinností souvisejících s právními předpisy a zabezpečení personální práce v organizaci (Šikýř, 2016).

U některých společností můžeme sledovat zajištění HR managementu pomocí externích subjektů. Tento proces využívání cizích služeb v oblasti řízení lidských zdrojů se nazývá outsourcing personálních činností, což představuje přesunutí personálních činností na subjekt mimo podnik, který se specializuje na danou problematiku. Nejčastěji se můžeme setkat s outsourcingem činností souvisejících s náborem pracovníků, mzdovým účetnictvím nebo rozvojem a vzděláváním zaměstnanců. Outsourcing personálních činností se nejčastěji objevuje u menších společností, které nejsou schopny postihnout všechny oblasti související s personalistikou z vlastních zdrojů (Ježková Petřů, 2021).

## **1.2 Funkce personálního managementu**

Personální management zodpovídá za to, že ke všem personálním činnostem bude přístupováno ve vzájemné provázanosti. Dále pak využívá k naplňování cílů funkce organizování, plánování, motivování, regulování a kontrolu. Funkce plánování se zaměřuje na specifikaci strategických, taktických a operativních cílů a k identifikaci cesty k jejich dosažení v požadovaném čase, kvalitě i kvantitě. Organizování spojuje navazující činnosti do uspořádaných organizačních celků, čímž mají vytvářet optimální strukturu, která bude schopna efektivně plnit firemní cíle. Motivování se zabývá vnitřními pohnutkami pracovníka, jeho sounáležitostí k firmě, sladěním osobních, společných a firemních zájmů, dále pak ochotou pracovníka rozvíjet své znalosti a využívat je ve prospěch společnosti. Regulování se zaměřuje na operativní a taktické řízení, které se zabývá koordinací činností, eliminací či oslabováním odchylek od očekávaného řízení. Kontrolní činnost slouží k posouzení kvality při realizaci personálních činností a umožňuje zpřesňovat nebo modifikovat budoucí plány (Barták, 2023).



### 1.3 Personální strategie

Hlavním východiskem personalistiky je personální strategie. Personální strategie by měla vycházet ze strategie celé organizace a definuje dlouhodobější koncepci řízení a vedení lidí ve společnosti, především způsob získávání, výběru, využívání a rozvoj zaměstnanců, a dále dosahování požadovaného výkonu k uskutečňování strategických cílů. Z obecné personální strategie pak vycházejí jednotlivé specifické personální strategie. Specifické personální strategie se týkají samostatných personálních činností, například strategie vzdělávání či strategie výběru zaměstnanců (Šikýř, 2016).

Společnost utváří a řídí personální strategii prostřednictvím lidí za účelem realizování očekávaných strategických cílů. Organizace dále řeší otázky s potřebou lidí a pokrýváním potřeby pracovníky. Jedná se například o:

- počet pracovníků, kteří budou potřební k naplnění cíle,
- jací lidé budou potřební,
- kolik pracovníků může podnik přijmout z hlediska rozpočtu,
- kde potřebné lidi získat,
- jakými metodami potřebné pracovníky získat (Šikýř, 2016).

U menších a středních podniků dochází ke zvýšené míře flexibility při reagování na změny požadavků na trhu a hledání nové příležitosti uplatnění. Z tohoto důvodu vyvstává otázka, zda by měly malé a střední podniky přemýšlet o personální strategii v dlouhodobém měřítku. Často se lze u těchto firem setkat se snahou o rychlé dosažení určitého životního standardu podnikatele před dlouhodobým vývojem společnosti. Pokud chtějí malé a střední podniky rozvíjet své podnikání, je nezbytné zabývat se otázkami dlouhodobé perspektivy, kdy bez zapojení úvah o personální strategii by bylo neefektivní (Koubek, 2011).

### 1.4 Koncepce a vývojové etapy personální práce

*„Jednotlivé koncepce a vývojové etapy personální práce vyjadřují postupně se měnící pohled teorie i praxe řízení organizace na význam lidí a personální práce pro dosažení úspěchu organizace, a to především v souvislosti s neustále se měnícími podmínkami podnikání a hospodaření na světových trzích. Mezi hlavní činitele těchto změn, které ovlivňují vývoj personální práce, patří zosťrující se konkurence a měnící se požadavky zákazníků v důsledku postupující globalizace podpořené rozvojem informačních*

*a komunikačních technologií a odstraňováním bariér volného obchodu“ (Šikýř, 2016, str. 153 – 155).*

V odborné literatuře se jednotlivé koncepce a vývojové etapy různí. Nejčastěji se však jedná o tyto koncepce a vývojové etapy personální práce:

- personální administrativa;
- personální řízení;
- řízení lidských zdrojů.

Každá koncepce personální práce je spojena s historickým obdobím. Samotná volba určité koncepce je dána velikostí firmy, zaměřením společnosti, celkovou strategií, organizační strukturou, kvalifikační úrovní zaměstnanců a dalšími faktory. Čím větší jsou jednotlivé faktory, tím vyšší je potřebná úroveň personální práce od personální administrativy po řízení lidských zdrojů (Šikýř, 2016).

### **Personální administrativa**

Personální administrativa vyjadřuje nejstarší koncepci pojetí personální práce, které se začala formovat ve třicátých letech 20. století. Tato koncepce představovala personální práci jako činnost vycházející z pracovněprávní legislativy, ukládající činnosti související se zaměstnáváním lidí, s péčí o pracovníky, s administrativou personálních informací a dokumentů a s povinností poskytovat informace vrcholným orgánům společnosti. Personalistika hrála v tomto období pasivní roli v řízení organizace (Kociánová, 2012).

### **Personální řízení**

Personální řízení představuje druhou vývojovou etapu, která se vyvíjela od čtyřicátých let do sedmdesátých let 20. století. Tuto etapu lze charakterizovat jako činnosti nad rámec nezbytně nutné administrativy. Začala se objevovat koncepce personální a sociální politiky, rozvoj metod personální práce, vyšší odbornost pracovníků personálních oddělení, samotný vznik personálních oddělení ve velkých organizacích v čele s personálním ředitelem a další. V tomto období se již personální práce stává důležitou součástí řízení organizace a začíná se projevovat její aktivní role (Kociánová, 2012).

Personalisté se specializovali na jednotlivé personální činnosti jako jsou například výběr, hodnocení, odměňování nebo vzdělávání pracovníků. Pracovníci personálních útvarů měli obsáhlejší pravomoci a odpovědnost. Nadále však jejich hlavním úkolem zůstalo

řešení problémů při zaměstnávání lidí a hospodaření s lidmi na operativní bázi bez větších možností podílet se na strategii personální práce v organizaci (Šikýř, 2016).

### **Management lidských zdrojů**

Management lidských zdrojů, dříve řízení lidských zdrojů je třetí a aktuální koncepcí personální práce, která se začala rozvíjet od osmdesátých let minulého století. Management lidských zdrojů lze definovat jako strategicky a logicky promyšlený přístup řízení k tomu nejcennějšímu, co organizace má – lidé, kteří pro organizaci pracují a přispívají buďto kolektivně, nebo individuálně k dosahování organizačních cílů.

Stále více je zdůrazňován strategický přístup a dlouhodobé smýšlení v procesu formování lidských zdrojů. Dále je nutné přihlížet ke způsobu realizace a zapojení základních zájmových skupin v tomto procesu, jimiž mohou být majitelé, management, zaměstnanci i vnější okolí.

Personální práce v České republice zaznamenala od konce minulého století významné změny, které pramení ze zvyšující se důležitosti dosahování konkurenční výhody a z přechodu na znalostní společnosti. Každá organizace by si měla uvědomit, že hodnota jejich zaměstnanců představuje nejvyšší bohatství, jaké může společnost mít. Oblast managementu lidských zdrojů totiž rozhoduje o tom, zda bude nebo nebude organizace na trhu úspěšná (Vrabcová & Urbancová, 2023).

Charakteristickým znakem současného managementu lidských zdrojů je, že se uplatňuje strategický přístup ke všem personálním činnostem, zaměřuje se na dlouhodobější perspektivu a zvažuje důsledky rozhodnutí v personální práci v dlouhodobém měřítku. Dalším znakem je orientace na vnější faktory, zejména populační vývoj, trh práce, hodnotovou orientaci pracovníků, sociální rozvoj a způsob života, okolní ekonomické podmínky a další.

Personální práce je součástí každodenní práce všech řídicích pracovníků, nejen personalistů. Pravomoci jsou předávány na vedoucí pracovníky, kteří mají bližší vazbu na pracovníka než útvar personalistiky. Personální útvar plní roli metodologickou, poradenskou, koncepční, kontrolní a organizační. Personální práce je úzce propojena se strategií a organizačními plány a lidské zdroje hrají klíčovou roli v organizační strategii. Mezi další významnou charakteristiku patří fakt, že personální práce se stala nejdůležitější oblastí řízení organizace (Vrabcová & Urbancová, 2023).

V posledních letech se začal vyvíjet nový přístup k managementu lidských zdrojů, který bývá označován jako udržitelný management lidských zdrojů. Tento přístup rozšiřuje management lidských zdrojů o společenskou odpovědnost firem, která vychází ze tří pilířů – ekonomického, sociálního a environmentálního. V souvislosti s tímto vývojem vznikly následující přístupy:

- zelený management lidských zdrojů;
- talent management;
- age management;
- diverzity management;
- udržitelný systém práce;
- teorie stakeholderů (Vrabcová & Urbancová, 2023).

## 2 Získávání zaměstnanců

Získávání pracovníků má za úkol zajistit, aby neobsazená pracovní místa v organizaci přilákala v požadovaném čase a s přiměřenými náklady co nejvyšší počet uchazečů. Úkolem získávání zaměstnanců je rozpoznat a vyhledávat vhodné pracovní zdroje, informovat o neobsazených pozicích ve společnosti a nabízení těchto míst. Dále se věnuje jednání s uchazeči, získávání informací o nich a zajištění organizace a administrace související s těmito činnostmi (Ježková Petru, 2021).

Získávání zaměstnanců může společnost provádět ze dvou zdrojů. První zdroj pracovníků pochází z interního (vnitřní) prostředí organizace. **Interní nábor** představuje obsazování volných pracovních míst ze stávajících zaměstnanců na plný úvazek, na částečný úvazek či stážistů se současnými pracovními příležitostmi, což umožňuje kvalifikovaným a zainteresovaným interním uchazečům, aby se o pozici ucházeli a byli zvažováni dříve, než dojde k náboru z externích zdrojů. Nové pracovní příležitosti mohou být pro interního kandidáta lákavé z různých důvodů, například se jedná o přechod z částečného na plný úvazek (či naopak), povýšení, přechod do manažerské pozice či do jiné oblasti, nebo odstoupení. Interní nábor nebývá v organizacích příliš často využíván. Nejběžnější metody, které jsou používány při výběru z interních zdrojů, jsou interní příspěvky o volné pracovní pozici a doporučení od zaměstnanců (Picardi, 2019).

Interní výběr je pro organizaci **výhodný** z několika důvodů. Uchazeči jsou více orientováni na organizaci a již ji znají, dále je umožněna mobilita pracovníků po různých pracovních místech, společnost má spolehlivé informace o uchazečích a oceňuje dobrou práci stávajících zaměstnanců (Vajner, 2007). Pravděpodobně nejvýznamnějším přínosem interního náboru pro organizaci je nákladová efektivita, vyplývající z toho, že společnost nemusí uveřejňovat pracovní nabídky na webové stránky či do tisku, nebo nemusí platit pracovním agenturám. Z pohledu uchazeče je nejdůležitějším přínosem možnost prozkoumat různá pracovní místa a profese v rámci organizace, ve které aktuálně pracuje (Picardi, 2019).

Mezi **nevýhody** interního náboru lze dle Vajnera (2007) zařadit:

- interní uchazeči nepřinášejí příliš nových nápadů,
- nákladné školení a výcvik,
- narušení uchazečovi současné práce,

- výběr je ovlivněný organizační politikou,
- přerazování neúspěšných kandidátů.

Další z nevýhod interního náboru může být objektivita samotných náborových manažerů a osob s rozhodovací pravomocí. V současnosti se mezi další problémy řadí i otázka ochrany soukromí. Většina interních uchazečů o zaměstnání chce, aby jejich proces podávání žádostí a výkon jiné práce v organizaci byly důvěrné a nebyly sdíleny s nikým jiným (především s jejich současným vedením nebo manažerem) kromě pracovníků HR a náborového manažera (Picardi, 2019).

Druhým zdrojem, ze kterého organizace obsazuje volné pozice, je externí (vnější) prostředí. **Externí nábor** představuje proces oslovování potenciálních uchazečů o zaměstnání mimo organizaci. Existují různé metody externího náboru, kterými se tato práce dále zabývá v samostatné podkapitole. Rozhodování o přístupu k metodám by nemělo být prováděno z pohledu, kdy jedna metoda bude vhodná pro všechny nebo z pohledu, že nejlevnější metoda je nejlepší metoda. Nejběžněji používanými externími metodami získávání zaměstnanců je inzerce na webových stránkách organizace, v časopisech či periodikách. Dále využívání služeb personálních agentur a specializovaných společností, které pomáhají při vyhledávání uchazečů (Picardi, 2019).

I externí nábor má pro své využití určité výhody a nevýhody. Za **výhodu** lze považovat, že kandidáti jsou zdrojem pro nové a inovativní myšlenky, mohou mít širší zkušenosti a dovednosti, které budou přínosem pro společnost a v neposlední řadě mohou znát konkurenci či být jejími bývalými zaměstnanci.

**Nevýhodou** externího výběru je vyšší pravděpodobnost nevhodného výběru z důvodu méně spolehlivých či zkreslených informací o uchazeči. Rovněž nově přijatý pracovník potřebuje delší dobu na zorientování se a zaučení v organizaci. Proces výběru může být též velmi nákladný a zdlouhavý (Vajner, 2007).

Kritickým požadavkem na interní a externí náborové procesy je dodržování právních a etických zásad. Při náboru by měla být zohledněna veškerá platná legislativa, která se týká rozhodování souvisejícího se zaměstnáváním pracovníků. Pro mnoho organizací se to odráží v rozsahu, jak širokou síť volí, aby oslovili a potenciálně přilákali co nejrozmanitější populaci kvalifikovaných kandidátů. Úsilí náborového oddělení by mělo oslovit potenciální uchazeče z různých demografických skupin (Picardi, 2019).

## **2.1 Definování požadavků**

Prvním krokem při získávání zaměstnanců je definování požadavků na potenciální zaměstnance. Počet a druh pracovníků, které organizace potřebuje, by měl vycházet z plánu lidských zdrojů, od kterého je dále odvíjen detailní plán získávání zaměstnanců. Obvykle však požadavky na nové pracovníky vznikají s aktuální situací, tedy při tvorbě nových pracovních míst či přeobsazování stávající pozice. Tato situace může vystavit personalisty stresové situaci, když mají rychle uspokojit tyto krátkodobé požadavky (Armstrong & Taylor, 2015).

Manažerem nebo personalistou musí být pro každou pracovní pozici definovány konkrétní požadavky. Personalista definuje pro danou pracovní pozici náplň práce a požadované kompetence (Pilařová, 2016).

### **2.1.1 Popis pracovních míst**

Popis pracovního místa je základem při hledání nového zaměstnance. Jasná a písemná definice pracovního místa pomáhá objasnit uchazečům, co pracovní pozice obnáší a stanovuje požadavky na jejich úspěch. Na druhou stranu rovněž eliminuje uchazeče, kteří nesplňují potřebnou kvalifikaci, což z dlouhodobého hlediska šetří čas. Popis pracovního místa lze modifikovat a použít při online oslovování uchazečů. Část popisu práce se upraví tak, aby se vytvořily přizpůsobené e-mailové zprávy zacílené na kandidáty, kteří používají sociální sítě, jako je LinkedIn nebo Facebook, čímž společnosti mohou získat širší okruh uchazečů, ze kterých si mohou při obsazování pozice vybírat (Mader-Clark, 2013).

Popis pracovního místa vyjadřuje celkový účel pracovní role. Pro účel získání nových zaměstnanců se profil pracovního místa rozšiřuje o pracovní podmínky, například mzdu, zaměstnanecké výhody nebo pracovní dobu. Dále o zvláštní požadavky, což představuje například změna místa výkonu práce či pracovní cesty nebo o možnostech vzdělávání a seberovoje. Kompletní popis pracovního místa je výchozím krokem pro zpracování specifických požadavků na pracovníka (Armstrong & Taylor, 2015).

V současnosti jsou popisy pracovních míst, které mívají přesně a dlouhodobě definované činnosti a povinnosti, nahrazovány pojetím pracovních rolí. Pracovní role představují formu chování potřebnou k vykonání úkolu, kdy je podstatná orientace na cíl role a jeho smysl. Popis pracovního místa je pak nahrazen pojmem profil role (Barták, 2023).

### 2.1.2 Specifikace požadavků na zaměstnance

Specifikace požadavků na zaměstnance definuje dovednosti, znalosti a schopnosti, které jsou potřebné pro vykonávání dané práce, dále vzdělání, zkušenosti, kvalifikace či očekávané chování od pracovníka. Dle Armstrong & Taylor (2015) zahrnuje specifikace požadavků na zaměstnance tyto položky:

- **Znalosti** – to, co musí pracovník vědět, aby mohl danou práci vykonávat.
- **Schopnosti a dovednosti** – to, co musí být jedinec schopen dělat, aby mohl danou práci vykonávat.
- **Schopnosti chování** – chování, které je požadováno k vykonávání práce a mělo by být definováno pro konkrétní pracovní místo zejména na základě analýzy efektivního chování zaměstnanců.
- **Praxe** – činnosti a výsledky, které umožní předpovědět, zda je uchazeč schopen úspěšně vykonávat práci.
- **Odborná příprava a výcvik** - vzdělání nebo výcvik, které je po uchazeči požadováno.
- **Specifické požadavky** – další požadavky, které jsou na pracovníka kladeny v určitých oblastech. Jedná se například o vývoj nových výrobků či zlepšování prodejů.
- **Zvláštní požadavky** – požadavky, kterými mohou být cestování, ztížený pracovní režim, měnící se výkon práce a další.

Dle Koubek (2011) by se měly požadavky na pracovníka třídit na:

- **Nezbytné** – jedná se o takové požadavky, které jsou nutnou podmínkou způsobilosti zaměstnance pro výkon na obsazované pozici.
- **Žádoucí** – požadavky, které nejsou bezpodmínečně nutné, aby byl pracovník přijat na pracovní místo, ale přispívají k lepšímu pracovnímu výkonu.
- **Vítané** – nejsou nutné pro výkon práce na konkrétní pracovní pozici, ale zvyšují celkovou flexibilitu pracovníka ve firmě.
- **Okrajové** – požadavky, které nejsou nutné pro výkon práce a lze je snadno zajistit jinak.



Specifikaci pracovního místa lze získat pomocí několika metod. Metody analýzy pracovních míst zkoumají údaje o pracovních místech a požadavky na zaměstnance (Dvořáková, 2012).

Zdrojem při získávání informací o pracovních místech je nejčastěji pracovník, který aktuálně vykonává svou práci na dané pozici, dále pozorovatel, přímý nadřízený, specialista či odborník nebo písemné dokumenty, týkající se dotčeného pracovního místa (Barták, 2023).

Výchozí metodou bývá analýza dokumentů, která souvisí s pracovním místem. Spadá sem například popisy a specifikace pracovních míst, organizační schémata, organizační a pracovní řády, výkonové normy či pracovní postupy. Další metodou je vykonávání práce analytikem, pozorování zaměstnance, dotazníky pro zaměstnance či rozhovory se zaměstnanci. Kombinací těchto metod může společnost dosáhnout požadované přesnosti a úplnosti údajů o pracovních pozicích a požadavcích na zaměstnance na tyto místa, a tedy odpovídající kvality vytvářených popisů a specifikací pracovních míst (Dvořáková, 2012).

## **2.2 Oslovování uchazečů o zaměstnání**

Oslovování uchazečů se zaměřuje zejména na určení, posouzení a využití nejvhodnějších zdrojů adeptů na pracovní pozici. Při oslovování uchazečů by se měla společnost řídit třemi kroky. Prvním krokem je analyzování silných a slabých stránek získávání zaměstnanců, která umožňuje vytvářet hodnotovou nabídku pro uchazeče a značku zaměstnavatele. Dalším krokem je analýza požadavků, která napomáhá při určování požadovaného typu člověka. Posledním krokem je identifikace potenciálních zdrojů uchazečů (Armstrong & Taylor, 2015).

### ***Analýza silných a slabých stránek získávání zaměstnanců***

Analýza faktorů, které mohou uchazeče oslovit či odradit, probíhá zejména v případě, že se vyskytuje či předpokládá problém spojený s oslovováním uchazečů. Součástí analyzování by měl být průzkum názorů pracovníků, kteří ve společnosti pracují. Analýza se zaměřuje na celkovou i oblastní pověst společnosti, zaměstnanecké výhody, mzdy, pracovní podmínky nebo perspektivu kariéry do budoucnosti. Toto zkoumání poskytuje prostor pro vytváření hodnotové nabídky pro stávající a potenciální pracovníky, neboli

to, co organizace nabízí pracovníkům, aby se stali či zůstali součástí společnosti (Armstrong & Taylor, 2015).

### *Analýza požadavků*

Společnost využívá popisy pracovních míst, případně profily pracovních rolí a specifikaci požadavků na pracovníky. V případě, že tyto popisy nejsou k dispozici nebo nejsou aktuální, se vytvoří nové (Armstrong & Taylor, 2015).

### *Identifikace zdrojů*

Identifikace zdrojů znamená zvážení, kde budou vhodné uchazeči získáni, zda budou vybíráni z interních zdrojů, v jiné organizaci či z jiných zdrojů. Nejprve společnosti uvažují o obsazování z vnitřních zdrojů uchazečů. Společnost může zkusit přesvědčit bývalé zaměstnance, zda by se nevrátili zpět nebo získávají doporučení od zaměstnanců. V případě, že se v interním prostředí nenachází odpovídající uchazeči, společnost přechází k využívání vnějších zdrojů, kdy uchazeči jsou oslovováni pomocí různých metod (Armstrong & Taylor, 2015).

## **2.3 Metody získávání zaměstnanců**

Metody používané při získávání zaměstnanců jsou specifickým postupem oslovování a přilákání potenciálních adeptů na obsazovanou pozici. Výběr vhodné metody závisí na různých okolnostech, kterými může být například povaha obsazované pozice, zdroje zaměstnanců, požadavky a podmínky pracovní pozice, zájem potenciálních uchazečů o zaměstnání či dostupné finanční prostředky na nábor. V praxi se lze často setkat s kombinováním několika metod z interních a externích zdrojů. (Šikýř, 2016).

Dle Šikýře (2016) se při získávání zaměstnanců z **interních zdrojů** využívají tyto metody:

- inzerování na intranetu či místní vývěsce nebo nástěnce,
- rozesílání nabídek o volné pozici elektronickou poštou,
- doporučení od stávajícího pracovníka,
- přímé oslovení vhodného pracovníka ve společnosti.

## **Interní inzerce**

Využívání interního inzerování je pro společnost časově i nákladově efektivní metoda, kterou mohou použít při náboru z interních zdrojů. Dříve než došlo k rozvoji technologií, byla interní oznámení o volné pracovní pozici v tištěné podobě vyvěšována na nástěnkách v oddělení lidských zdrojů. Tyto nabídky obsahovaly informace o pracovní pozici, požadované kvalifikaci, odpovědnost a povinnosti spojené s prací a postup při podávání žádostí o práci. V dnešní době jsou interní nabídky práce zveřejňovány převážně v online prostředí. Většina organizací disponuje interním portálem (intranetem), kam mají přístup pouze zaměstnanci, kde mohou vidět zveřejněné volné pracovní příležitosti. Stále by však měla společnost zvažovat kombinaci tištěné i elektronické inzerce, protože s největší pravděpodobností se ve firmě mohou vyskytovat pracovníci, kteří s počítačem vůbec nepracují, čímž mohou být oproti ostatním v nevýhodě (Picardi, 2019).

## **Doporučení stávajícího zaměstnance**

Doporučení od stávajícího zaměstnance představuje proces, kdy zaměstnanec, který již ve společnosti pracuje, doporučí na obsazovanou pozici konkrétního jedince. Doporučení zaměstnanců je vhodným způsobem, jak najít potenciálního zaměstnance na hůře obsaditelné pozice, například IT specialisté, počítačové programátoři a další. Úskalím této metody je, že současní zaměstnanci jen zřídka někoho doporučují, pokud nevěří tomu, že je navrhovaná osoba schopná tuto práci vykonávat. Dále se též může vyskytnout problém, kdy stávající zaměstnanec doporučí na pracovní pozici své přátele, kteří ovšem nemají požadované schopnosti na výkon této práce (Verhulst & DeCenzo, 2021).

Při získávání zaměstnanců z **externích zdrojů** se nejčastěji používá:

- inzerování pozice na internetu, v tisku, rozhlase nebo televizi,
- spolupracování s personálními agenturami, úřady práce či školami,
- přímé oslovení kandidáta mimo společnost tzv. headhunting (Šikýř, 2016).

### **Online recruitment (e-recruitment)**

Online recruitment patří mezi moderní metody získávání zaměstnanců, které jsou založené na využívání počítačové sítě, zejména internetu, webových stránek a elektronické pošty. Za účelem zveřejňování pracovních nabídek a komunikace s uchazeči slouží zaměstnavateli vlastní webové stránky nebo webové stránky pracovních portálů, personálních agentur nebo úřadu práce (Šikýř, 2016).

Uchazeči, kteří se ucházejí o pracovní pozici online, mohou elektronicky odesílat organizacím nebo zprostředkovatelským agenturám žádosti o pozici a životopisy. Výhodou e-recruitmentu je oslovení širokého okruhu uchazečů a jedná se o levnější variantu než je tradiční inzerování. Nevýhodou může být vysoký počet nevhodných uchazečů či preference jiných způsobů vyhledávání pracovních pozic (Armstrong & Taylor, 2015).

Využívání webových stránek organizace lze považovat za poměrně jednoduchou metodu nábory, který nevyžaduje značné časové nebo rozpočtové zdroje. Webové stránky organizace umožňují uchazečům o zaměstnání mimo společnost zobrazit aktuální pracovní příležitosti. Zároveň v případě, že je daná pozice již obsazená, poměrně snadno lze inzerát ze stránek odstranit a uchazeč, tak má aktuální přehled o situaci (Picardi, 2019).

### **Sociální média**

Získávání uchazečů pomocí sociálních médií patří mezi poměrně nové moderní metody. Využívání sociálních sítí znamená využívání technologií za účelem uveřejňování informací o volných pracovních pozicích a současně online vyhledávání vhodných adeptů a získávání informací o nich. Mezi nejčastěji využívané sociální sítě patří LinkedIn nebo Facebook (Armstrong & Taylor, 2015; Šikýř, 2016).

### **Inzerce v tištěných médiích, rozhlasu či televizi**

Inzerce v široké škále médií poskytuje příležitost k přilákání uchazečů o zaměstnání. Vysílací média, jako jsou televize či rozhlas, nebo tištěná média, jako jsou noviny, časopisy a periodika, oslovují velké množství potenciálních uchazečů, i přestože se jejich publikum zmenšuje. Oslovení kvalifikovaných kandidátů vyžaduje výběr nejúčinnějších médií (Verhulst & DeCenzo, 2021).

Míru odezvy na inzeráty ovlivňují tři klíčové proměnné: identifikace organizace, podmínky na trhu práce a to, zda inzerát zahrnuje důležité informace, které uchazeče zajímají (Verhulst & DeCenzo, 2021).

Až do doby související s rozvojem technologií a internetu bylo zveřejňování pracovních inzerátů v novinách, odborných časopisech a periodikách nejběžnější a nejrozšířenější metodou pro externí nábor (Picardi, 2019). V současnosti podle výzkumů organizace upřednostňují online recruitment. Přesto by na inzerci v médiích nemělo být zapomínáno. Inzerát by měl oslovit a přilákat dostatečný počet kvalifikovaných uchazečů, upoutat uchazečovu pozornost, informovat o pracovní pozici, organizaci a podmínkách a v neposlední řadě uvést mzdu a zaměstnanecké výhody (Armstrong & Taylor, 2015).

### **Personální agentury**

Personální agentury se zaměřují na získávání zaměstnanců a rozlišují se dle toho, pro jaké pracovní pozice získávají vhodnou pracovní sílu. Cena jejich služeb může být stanovena paušálně nebo procentuálně ze mzdy obsazované pracovní pozice. Personální agentury se dělí na zprostředkovatelny práce, agentury na vyhledávání a výběr a outplacementové společnosti (Dvořáková, 2012).

*Zprostředkovatelny práce* se zaměřují na vyhledávání pracovníků pro manuální práci, nejnižší manažerské pozice, administrativní funkce a asistentská místa. *Agentury na vyhledávání a výběr* se využívají při obsazování míst ve středním managementu. „*Jejich služby zahrnují vyhledávání a výběr vhodného kandidáta nebo inzerování volného místa*“ (Dvořáková, 2012, str. 148). Outplacementové společnosti bývají najímány v případě poskytování poradenských a zprostředkovatelských služeb, které se zaměřují zejména na střední a vrcholový management (Dvořáková, 2012).

Mezi výhody využívání personálních agentur patří úspora času, omezení problémů a využívání již zavedené databáze adeptů. Nevýhodou lze spatřit v případě, že uchazeči nebudou vyhovovat či nebude postačovat databáze (Armstrong & Taylor, 2015).

### **Úřad práce**

Úřad práce České republiky je úřadem, který má celostátní působnost a je jednou z organizačních složek státu. Úřad práce řídí Ministerstvo práce a sociálních věcí a je jeho nadřízeným správním úřadem. Úkolem úřadu práce je zejména sledovat databázi a podávat informace o volných pracovních pozicích, aktivně vyhledávat informace

o volných pozicích, dále vede evidenci uchazečů a zájemců o zaměstnání a provádí další úkony (uradprace.cz, n. d.).

Nabízení pracovních příležitostí pomocí úřadu práce se využívá především při obsazování manuálních či administrativních pozic. Jedná se o metodu, která nevyžaduje téměř žádné náklady, ovšem zaměřuje se na poměrně rutinní práce, což značí, že střední či vyšší pozice přes tuto metodu nebývají příliš obsazovány (Armstrong & Taylor, 2015).

### **Vzdělávací instituce**

Existuje nespočet pracovních míst, které je možné obsadit absolventy škol a ostatních vzdělávacích institucí, kdy pro některé společnosti mohou být absolventi primárním zdrojem adeptů na pozice. Výhodou využívání získávání uchazečů ze vzdělávacích institucí je příliv budoucích talentů do organizace. Nevýhodou jsou nákladné kampaně zaměřené na tyto absolventy (Armstrong & Taylor, 2015).

### **Veletrhy pracovních příležitostí**

Příkladem veletrhů pracovních příležitostí mohou být veletrhy organizované na vysokých školách, kde se prezentují společnosti, které hledají vhodné kandidáty, které lákají na atraktivní rozvoj kariéry, zajímavou práci či nadprůměrnou mzdu a zaměstnanecké výhody. Výhodou této metody je široký kontakt s budoucími absolventy škol či možnost provést prvotní pohovor, při kterém jsou vytipováni vhodní uchazeči, kteří jsou dále pozváni do další fáze výběrového řízení (Dvořáková, 2012).

### **Přímé oslovování uchazečů neboli Headhunting**

Přímé oslovování uchazečů neboli též headhunting je metoda, kdy je personální, respektive náborová činnost přenesena na třetí stranu, která navazuje první kontakt s uchazečem (Berman a kol., 2021). Společnosti využívají externí headhuntery k obsazování specializovaných nebo technických pozic a obvykle se zaměřují na odborníky, kteří jsou aktuálně zaměstnaní a aktivně nehledají novou pracovní pozici. Headhunteři umožňují přilákat tyto „pasivní kandidáty“, kteří by se jinak o pozici neucházeli, čímž umožňují organizacím zaměřit se na nejlepší talenty ve svém odvětví. Přímé oslovování je často vhodnější pro obsazování těžko obsaditelných pozic, protože zahrnuje cílenější zaměření. Nevýhodou headhuntingu jsou vyšší náklady na nábor, protože headhunteři musí přijmout opatření k identifikaci a zacílení na pasivní kandidáty (ecruit.com, n. d.).

## 2.4 Dokumenty od uchazečů o zaměstnání

Dokumenty, které jsou požadovány od uchazečů, jsou nezbytnou součástí procesu získávání zaměstnanců. Tyto dokumenty přikládá potenciální zájemce k žádosti o pracovní pozici. Může se jednat o formuláře jako dotazník, životopis, doklady o vzdělání, reference z předešlých zaměstnání či různé zdravotní osvědčení nebo výpis z rejstříku trestů. Tento krok odráží informace, které společnost o uchazeči získá (Ježková Petřů, 2021).

Všechny získané dokumenty s osobními údaji neúspěšných kandidátů musí společnost vrátit či zlikvidovat. Jejich uchovávání nebo další zpracování lze pouze v případě, kdy k tomu dá neúspěšný uchazeč souhlas (Šikýř, 2016).

### Životopisy uchazečů o zaměstnání

Životopisy patří mezi nejčastěji požadované dokumenty od uchazeče. Uváděné informace v životopisech charakterizují jednotlivé zájemce, což slouží zejména k posuzování uchazečovy způsobilosti k vykonávání nabízené pozice. (Šikýř, 2016).

Organizace standardně požadují **strukturovaný životopis**, který je logicky uspořádán a obsahuje osobní údaje, dosažené vzdělání, dosavadní pracovní zkušenosti a dovednosti (Šafrová Drášilová, 2019). Neexistuje však univerzální vzor, jak sestavit strukturovaný životopis, proto pokud si chce společnost usnadnit práci při srovnávání uchazečů, může si sestavit vlastní strukturu, se kterou pak uchazeče seznámí (Šikýř, 2016).

Dalšími typy životopisů, které může uchazeč předat společnosti jsou tzv. volný životopis a polostrukturovaný životopis. **Volný životopis** bývá sestaven dle uvážení uchazeče a zpravidla popisuje chronologicky průběh života uchazeče. **Polostrukturovaný životopis** představuje formu, kdy společnost zhruba informuje uchazeče, jaké údaje by měly být v životopisu obsaženy a ostatní náležitosti ponechá na něm (Koubek, 2011).

**Tabulka č. 1 - Příklad struktury životopisu**

<p><b>ŽIVOTOPIS</b></p> <p><b>Základní údaje</b></p> <p>Jméno, Příjmení, titul</p> <p>Adresa, kontaktní údaje</p> <p><b>Údaje o dosaženém vzdělání</b></p> <p>Od (měsíc/rok) do (měsíc rok), řazeno od nejaktuálnější</p> <p>Škola, obor, ukončení</p> <p><b>Údaje o pracovních zkušenostech</b></p> <p>Od (měsíc/rok) do (měsíc/rok), řazeno od nejaktuálnější</p> <p>Zaměstnavatel, pracovní pozice, náplň práce</p> <p><b>Údaje o specifických dovednostech a znalostech</b></p> <p>Jazykové kompetence, počítačové znalosti, řidičský průkaz, certifikáty apod.</p> <p><b>Datum a podpis</b></p>
--

Zdroj: upraveno dle Šikýř (2016)

### **Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání**

Nabídka slouží k navázání komunikace mezi zaměstnancem a potenciálním zájemcem o pracovní pozici během procesu získávání zaměstnanců. Formulace a uveřejnění nabídky by měla poskytovat uchazečům úplnou a pravdivou představu o možnostech, požadavcích a pracovních podmínkách. Nabídka by měla být formulována tak, aby byl uchazeč sám schopný posoudit své schopnosti, zda je vhodným kandidátem na pozici, což významně zvyšuje efektivitu získávání zaměstnanců (Šikýř, 2016).

Zájem potenciálních uchazečů je spojován s formou podávané nabídky a faktory, které organizace může i nemůže ovlivnit. Tyto faktory mohou ovlivnit zájem uchazečů a lze je rozdělit na vnější a vnitřní faktory. Vnější faktory bývají neovlivnitelné a jedná se o makroekonomické vlivy, tedy demografické, sociální, ekonomické, politické, legislativní nebo technologické vlivy. Interní faktory se dále člení podle vztahu k obsazované pozici nebo celému podniku. Faktory týkající se obsazované pozice zahrnují povahu pracovní náplně, definované požadavky, rozsah povinností a požadavků, pracovní doba a ostatní pracovní podmínky. Vnitřní podmínky vztahující se k celému podniku představují aspekty vnímané veřejností, například image společnosti, prestiž, zaměstnanecké výhody či systém vzdělávání (Ježková Petru, 2021).



Někdy bývají v nabídkách některé důležité informace o pracovní pozici vynechávány a jsou poskytovány až uchazečům, kteří reagovali na nabídku. Ovšem snižuje to míru odezvy na inzerát, tedy efektivnost nabídky. Při uveřejňování nabídky by vždy měla obsahovat název a adresu organizace, požadavky na uchazeče a realisticky popisovat povahu pozice a pracovní podmínky. Nikdy by v nabídce neměli být potenciální uchazeči diskriminováni na základě věkové hranice, pohlaví, národnosti, vyznání nebo politického smýšlení (Koubek, 2011).

### **Předběžný výběr uchazečů**

Po uveřejnění nabídky zaměstnání a obdržení dostatečného počtu odpovědí od uchazečů, musí personální oddělení zpracovat došlé žádosti o zaměstnání a životopisy. Obvykle je vypracován seznam uchazečů, který obsahuje jméno kandidáta, datum přijetí žádosti a ostatní poznámky o dalším postupu (ponechání, odmítnutí, k dalšímu pohovoru, užší výběr a další) (Armstrong & Taylor, 2015).

Během předvýběru jsou na základě předložených dokumentů vybráni ti, kteří se zdají být vhodní pro zařazení do procesu výběru. Tento krok zahrnuje porovnání požadavků na obsazovanou pozici se způsobilostí uchazeče vyplývající z dokumentů (Ježková Petřů, 2021).

Při posuzování uchazečů se může společnost dle Armstronga & Taylora (2015) řídit těmito kritérii:

- **Nezbytná kritéria** – představují kritéria, které musí potenciální uchazeč splňovat, aby ho společnost požadovala za vhodného.
- **Velmi žádoucí kritéria** – upřednostňují uchazeče, který kritéria splňuje.
- **Žádoucí kritéria** – uchazeč, který splní toto kritérium je vnímán pozitivně, ale nejedná se o nezbytně nutnou podmínku úspěchu.

Pro účely předvýběru organizují některé společnosti tzv. předvýběrový pohovor, k tomuto pohovoru bývají zváni uchazeči, kteří se jeví jako vyhovující, což tedy znamená, že nevyhovující uchazeči jsou rovnou vyřazováni z výběru (Ježková Petřů, 2021).

Výsledkem předvýběru je rozdělení do skupin. Dle Šikýře (2016) se jedná o toto členění:

- **vhodní uchazeči** – splňují nezbytná kritéria na zaměstnance,
- **nehodní uchazeči** – nesplňují nezbytné požadavky na zaměstnance.

Seznam vhodných adeptů by měl obsahovat 5 – 10 jmen potenciálních uchazečů, kteří splnili nezbytně nutné požadavky. Počet uchazečů se může dle různých okolností měnit. Takto vybrané uchazeče organizace pozve k dalšímu výběru zaměstnanců. Uchazeči by neměli být doposud mezi sebou porovnáváni.

Seznam nevhodných adeptů se skládá z uchazečů, kteří nesplnili nezbytná kritéria pro danou pracovní pozici. Těmto lidem zašle společnost dopis s poděkováním za zájmem pracovat na této pozici a přiloží k tomu zdvořilostní odmítnutí (Šikýř, 2016).

Armstrong & Taylor (2015) rozděluje potenciální uchazeče do tří skupin:

- vhodní,
- přijatelní,
- nevhodní.

### 3 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců představuje druhý krok při obsazování volných pracovních pozic v organizaci. Účelem výběru zaměstnanců je vybrat, který z uchazečů nejlépe splňuje požadavky, které jsou potřebné pro výkon obsazovaného místa. Tento výběr je prováděn pomocí kritérií a metod, které si společnost zvolila. Kritéria lze dělit na nezbytná a ostatní požadavky na zaměstnance, které si společnost stanovuje dle svých vlastních potřeb (praxe, vzdělání) nebo podle právních předpisů (bezúhonnost, zdravotní způsobilost). Pro úspěšné a dlouhodobé působení zaměstnance v organizaci je nutné, aby prokázal jak nezbytné požadavky, tak rozvojový potenciál pro růst a posun v organizaci (Šikýř, 2016).

Dle Koubka (2015) je účelem výběru zaměstnanců rozpoznat, který z uchazečů vzešlých z procesu získávání zaměstnanců a případného předvýběru, bude nejlépe vyhovovat specifikovaným požadavkům obsazovaného místa. Který rovněž bude utvářet a udržovat zdravé mezilidské vztahy na pracovišti a bude sdílet společné hodnoty organizace a řídit se strategií společnosti.

Při posuzování uchazečů během výběru zaměstnanců by měl být používán pozitivní přístup. Pozitivní přístup je založen na tom, že personalisté nezjišťují které požadavky uchazeč nesplňuje, ale zaměřují se na ty, které splňuje. Znamená to tedy, že se primárně využívají přednosti kandidáta, nikoliv potlačování nedostatků. Pozitivní přístup k výběru zaměstnanců dává předpoklady k výběru schopných a motivovaných zaměstnanců (Šikýř, 2016).

Proces výběru zaměstnanců začíná v momentě, kdy uchazeč odeslal žádost o pracovní pozici, čímž se přihlásil k výběrovému řízení a trvá až do rozhodnutí o přijetí některého z kandidátů. Tento proces nemusí mít jednotnou posloupnost, ale může probíhat v různých krocích. Příkladem jednotlivých kroků může být: posuzování dokumentů, prvotní kontakt s uchazečem v procesu výběru, shromažďování a analýza informací o uchazečích, výběrový pohovor, zkoumání referencí, provedení po potenciálním pracovišti, rozhodnutí o přijetí pracovníka a následné informování o přijetí (Ježková Petřů, 2021).

### 3.1 Metody výběru zaměstnanců

Metody výběru zaměstnanců představují postup, který pomáhá zkoumat a posuzovat vhodnost uchazečů na obsazovanou pracovní pozici. Posuzování by mělo probíhat na základě validních a reliabilních metod. Metoda výběru je platná (validní), pokud dokáže předpovědět úspěch při výkonu dané pozice. Spolehlivost neboli reliabilita znamená, že opakování téže metody za stejných podmínek spěje ke stejným výsledkům (Šikýř, 2016).

Výběr jedné či více vhodných metod závisí zejména na charakteru pracovního místa, na obsahu vykonávané práce nebo počtu uchazečů o místo (Taušl Procházková a kol., 2017).

Mezi metody výběru zaměstnanců dle Taušl Procházková a kol. (2017) patří:

- výběrový pohovor,
- hodnocení dokumentů – životopisů, dotazníků, formulářů,
- testy způsobilosti – osobnostní testy a výkonové testy,
- zkoumání referencí,
- assessment centre.

Výše zmíněné metody jsou považovány za klasické metody výběru zaměstnanců. V současnosti dochází k uplatňování i moderních metod, které souvisejí zejména s využíváním internetu, především sociálních sítí.

#### 3.1.1 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor nebo jen též pohovor patří mezi nejčastěji využívanou metodu výběru zaměstnanců, jejímž účelem je získání informací o uchazečích a posouzení jejich budoucího vývoje. Dále umožňuje rozhodnout o výběru nejvhodnějšího kandidáta (Armstrong & Taylor, 2015).

Pohovor je považován za první setkání organizace s uchazečem. Pro tento způsob pohovoru je potřebné, aby tazatel dokázal uchazečům naslouchat, klást otázky a zodpovídat všechny vznesené dotazy. Personalisté musí odhadnout na základě pohovoru kvality uchazeče a nesmí se nechat ovlivnit přílišně připravenou sebereprezentací kandidáta (Bělohávek, 2017).

Výběrový pohovor lze rozdělit na individuální pohovor, pohovorové panely a výběrovou komisi. **Individuálního pohovoru** se účastní pouze tazatel a uchazeč a slouží k navázání úzkého vztahu mezi nimi. **Pohovorový panel** znamená, že více pracovníků jsou tazateli

(personalista a příslušný manažer) a vedou pohovor s jedním uchazečem. **Výběrová komise** je typ pohovoru uchazeče s početnějším množstvím tazatelů, může sem vstoupit i pověřená osoba orgánů společnosti (Taušl Procházková a kol., 2017).

Dále lze členit pohovory podle jeho obsahu a průběhu na strukturovaný, polostrukturovaný a nestrukturovaný.

### ***Strukturovaný pohovor***

Strukturovaný pohovor představuje formu vedení rozhovoru, kdy tazatel pokládá dotazovanému otázky k nejdůležitějším okruhům, které jsou předem připravené. Každému uchazeči jsou pokládány stejné, což umožňuje porovnat jednotlivé uchazeče mezi sebou (Ježková Petřů, 2021).

### ***Polostrukturovaný pohovor***

Polostrukturovaný pohovor je z části veden jako strukturovaný pohovor a část je volným pohovorem. Obě části na sebe navazují. Tento typ pohovoru je náročnější na schopnosti tazatelů, kteří musí být před začátkem výběrového procesu řádně proškoleni (Ježková Petřů, 2021).

### ***Nestrukturovaný pohovor***

Nestrukturovaný pohovor nebo též volný pohovor je typem pohovoru, ve kterém jsou otázky a obsah tvořeny v průběhu. Tento způsob vedení pohovoru nebývá příliš vhodný, protože neumožňuje přesné srovnání schopností uchazečů a naopak umožňuje subjektivní postoj k uchazeči. Může se zde projevit tzv. haló-efekt, kdy uchazeč udělá dobrý první dojem, který pak ovlivňuje jeho další posuzování při výběru (Ježková Petřů, 2021).

Výhodou výběrových pohovorů je, že umožňují tazateli pokládat otázky, které odhalí uchazečovy schopnosti a napomáhají posoudit jeho způsobilost na obsazované pracovní místo. Současně přináší výhody i pro uchazeče, který se dozví informace o chodu organizace, pracovním místě, případně si může ujasnit některé náležitosti. Nevýhodou pohovoru může být nedostatečná validita, kdy nemusí být správně předpovězen budoucí výkon uchazeče. Pohovory mohou vést i k subjektivnímu posuzování či dokonce k podjatosti ze stran tazatelů. Stejně tak úspěšný průběh pohovoru závisí na schopnostech tazatele, kteří ho mohou vést špatně (Armstrong & Taylor, 2015).

### 3.1.2 Hodnocení dokumentů – životopisů

Metoda hodnocení dokumentů, konkrétně životopisů, patří mezi univerzální základní metodu, která je vhodná pro výběr nejvhodnějšího kandidáta. Tato metoda posuzuje potenciální uchazeče na základě informací uvedených v životopisu, zda splňuje nezbytné požadavky, které jsou na nabízenou pozici požadované.

Hodnocení životopisu je spíše přípravnou fází na výběrový pohovor, který ověřuje uvedené skutečnosti a doplňuje potřebné informace o uchazeči, než plnohodnotnou výběrovou metodou (Šikýř, 2016).

### 3.1.3 Výběrové testy

Dle Armstrong & Taylor (2015, str. 288) se „výběrové testy používají k získání platných a spolehlivých informací o úrovni schopností, inteligence, charakteristik osobnosti, nadání nebo vědomostí“.

Výběrové testy poskytují přínosné informace o uchazečích, jsou často diskutovaným problémem při používání v kombinaci se strukturovaným pohovorem. Testy bývají využívány v případě většího počtu přihlášených uchazečů a pokud ostatní metody neposkytují dostatečné informace. Rovněž bývají výběrové testy součástí assessment centra. V současné době mohou testy probíhat v online prostředí (Armstrong & Taylor, 2015).

Výběrové testy lze členit dle Šikýř (2016) na:

**Testy inteligence.** Zkoumají duševní schopnosti uchazečů a snaží se identifikovat individuální rozdíly v intelektu uchazečů. Prostřednictvím testů ověřuje personalista verbální myšlení, abstraktní a numerické myšlení či krátkodobou paměť. Testy inteligence též inteligenční testy měří inteligenční potenciál uchazeče a patří mezi nejstarší psychodiagnostické metody, které jsou zaměřeny na výkon dané osoby. Testy inteligence neudávají pouze uchazečovu úroveň IQ, ale ukazují jak rychle se dokáže zorientovat v nové situaci či jak úspěšný je při řešení dané situace. Přesná výše IQ není při přijímání nejdůležitější. Je možné vyřadit uchazeče, kteří nesplňují požadovanou výši, ale nelze porovnat úspěšnost kandidátů, kteří dané úrovně dosahují (Pechová & Šišová, 2016).

**Testy osobnosti.** Umožňují zkoumat osobnostní charakteristiky uchazeče nezbytné pro výkon pozice. Testování může probíhat prostřednictvím dotazníků, z nichž vzejde

výsledek o uchazečově osobnosti. Osobnostní testy jsou standardizované testy, které slouží k posuzování rysů a charakteristik osobnosti uchazeče. Osobnostní charakteristiky nelze přímo objektivně pozorovat, lze je vyvozovat z vnějších projevů (Šnýdrová, 2019). Existuje několik typů teorií osobnosti, proto vznikly různé typy osobnostních testů. Mezi nejpoužívanější testy patří osobnostní dotazník pro testovaného uchazeče či jiné dotazníky, které zkoumají zájmy nebo pracovní chování. Testy osobnosti poskytují doplňující informace o kandidátech bez podjatosti. Ovšem měly by být sestavovány školenými psychology, aby byly pro organizaci dostatečně validní (Armstrong & Taylor, 2015).

**Testy schopností.** Testují specifické znalosti a dovednosti uchazeče, které jsou nutné pro výkon obsazované pozice. Testování probíhá pomocí modelových situací. Test schopností a dovedností představuje typ testu, který měří rychlost a přesnost vykonávání zadaných úkolů, komunikační schopnosti, schopnost řešit problémy, rozhodovat či vést (Barták, 2021).

Testy schopností pomáhají posuzovat verbální schopnosti (vyvozování závěrů z ústního či písemného projevu), numerické schopnosti (interpretace číselných údajů), prostorové schopnosti (chápaní vztahů mezi objekty) a mechanické schopnosti (Armstrong & Taylor, 2015).

### ***Interpretace výsledků jednotlivých testů***

Výsledky provedených testů lze interpretovat pomocí norem a skóre kritérií.

- Normy – výsledek, který uchazeč v testu dosáhl nelze přímo interpretovat. Je nutné ho porovnávat s výsledky celé populace, kde byl test standardizován.
- Skóre kritérií – vyjadřuje, jak uchazeč zvládl test v porovnání s ostatními uchazeči (Armstrong & Taylor, 2015).

### **3.1.4 Assessment centre**

Assessment centre (AC) je metoda výběru zaměstnanců, která testuje dovednosti a chování kandidáta v porovnání s požadavky pracovní pozice pomocí různých cvičení a ověřených testů. Personalisté si touto metodou ověří způsob, jakým uchazeč dokáže řešit zadané situace, proto bývá u recruiterů oblíbená (Weightman, 2018).

Metoda Assessment centra spočívá v posuzování skupiny uchazečů pozorovateli, kteří k tomu využívají různé techniky. Zpravidla se pořádají jednodenní AC, u velkých společností mohou být i vícedenní AC (Pechová & Šišová, 2016).

Základními znaky assessment centra jsou dle Pechová & Šišová (2016):

- akce, která se podobá semináři, které se účastní 6 – 12 uchazečů,
- využívá metod různých druhů a různých náročností,
- stanoven profil požadavků, který se porovnává s individuálním profilem,
- účastní se více pozorovatelů, kteří hodnotí odděleně,
- celkový výsledek, hodnocení a doporučení jednotlivým uchazečům se provádí po skupinové diskuzi pozorovatelů.

V rámci metody AC se používají různé metody pro posuzování. Mezi tyto metody patří řešení případových studií, řešení modelových situací, psychologické testy, hraní rolí, prezentace a další. Zadané úkoly probíhají buď individuálně či skupinově.

Výhodu AC lze sledovat v komplexním a objektivním pohledu na potenciál a výkon hodnoceného uchazeče. Nevýhodou je, že získané informace o výkonu uchazeče jsou utvořené v uměle vyvolaných podmínkách a nemusí korespondovat s podaným výkonem v reálné situaci. Další nevýhoda, kterou AC přináší, je finanční náročnost této metody (Bláha a kol., 2016).

### **3.1.5 Zkoumání referencí**

Další používanou metodou výběru zaměstnanců je zkoumání referencí. Reference poskytují lidé, kteří znají daného uchazeče ze zaměstnání, ze školy či jiných míst. Poskytnuté reference personalisté zkoumají pouze se souhlasem kandidáta, čímž se snaží rozšířit a ověřit již získané informace o odborné způsobilosti a rozvojovém potenciálu uchazeči (Šikýř, 2016).

### **3.1.6 Moderní metody výběru zaměstnanců**

Moderní metody výběru zaměstnanců za začaly vyvíjet s rozvojem technologií, zejména počítačem a internetem. Internet umožnil uchazečům vyhledávat pracovní nabídky online kdekoli a kdykoli na světě. Další změnu přinesly sociální sítě, které se stále více využívají k získávání informací o uchazečích. Nejběžněji využívanou profesní sítí je



LinkedIn. Technologickým hitem posledních let se stala umělá inteligence (AI), stále však zůstává pozice recruitera nezaměnitelná pro náborový proces (Tegze, 2019).

### ***Umělá inteligence***

Využívání technologie umělé inteligence (AI) je jednou z nejúčinnějších moderních metod výběru zaměstnanců. Tato technologie zefektivňuje složité procesy výběru, kdy spotřebovává méně času a zdrojů než tradiční náborové techniky. Umělá inteligence pomáhá prohledávat data o uchazečích a vybírat ty, kteří odpovídají popisu práce. Využívá rovněž pokročilé nástroje, jako například chatboty (hrlineup.com, 2022).

### ***Sociální média***

Další moderní metodou, kterou využívají náboráři k hledání potenciálních zaměstnanců, jsou sociální média. Považovat sociální média za jednu z nejdůležitějších náborových strategií je pro organizaci zásadní, neboť většina uchazečů jsou uživatelé těchto platform. Kromě komunikace s uchazeči zde recruiter může získat mnoho informací o uchazečích.

Sociální sítě též umožňují zveřejňovat inzeráty o zaměstnání, které lákají aktivní i pasivní uchazeče, aby podali žádost o zaměstnání (hrlineup.com, 2022).

### ***Systémy sledování uchazečů***

Systém sledování uchazečů, neboli Applicant Tracking System (ATS) je systém, který umožňuje automatizovat časově náročné administrativní úkony tím, že shromážděné údaje o uchazečích z životopisů a motivačních dopisů, řadí na základě jejich kvalifikace a kompetencí. Uchazeče, kteří neodpovídají popisu práce automaticky z výběru vyřadí (hrlineup.com, 2022).

### ***Videokonferenční pohovory***

Videokonferenční pohovory jsou další moderní metodou výběru zaměstnanců, která pomůže prověřit uchazeče a zároveň poskytuje časové a finanční úspory. Tato metoda nevyžaduje tolik zdrojů, kolik by bylo potřeba k přípravě klasického pohovoru v místě organizace. Uchazeči mohou vést pohovory, aniž by byli fyzicky přítomní, pomocí videokonferenčních programů jako je Skype, Google Meet, Google Hangout, Zoom či MS Teams (hrlineup.com, 2022).

Mezi další moderní metody, které mohou být využívány patří výběr pomocí virtuální reality. Dále se náboráři mohou zaměřit na využívání nástrojů pro optimalizaci pro vyhledávače, kdy sestaví popis práce, která bude obsahovat širokou integraci klíčových slov, čímž se docílí toho, že uchazeč najde inzerát dané organizace bez ohledu na používaný vyhledávač.

Organizace využívají různé metody získávání a výběru zaměstnanců v závislosti na požadavcích a rozpočtu. Pro větší efektivitu často bývají kombinovány tradiční a moderní metody. Proces výběru je však v současnosti díky moderním technologiím jednodušší (hrlineup.com, 2022).

## 4 Charakteristika vybrané společnosti

### 4.1 Představení společnosti

Společnost Dopravní podnik hlavního města Prahy, akciová společnost, je významným provozovatelem hromadné dopravy na území Prahy a v přilehlém okolí. Jedná se o společnost s více než 120 letou existencí, která sídlí v Sokolovské ulici 42/217 ve Vysočanech. V roce 1991 byla společnost přeměněna na akciovou společnost, jejímž jediným akcionářem se stalo Hlavní město Praha. Základní kapitál společnosti činí 31 239 495 000 Kč a je plně splacen. Rovněž Dopravní podnik je akcionářem v dalších obchodních společnostech, které svým předmětem podnikání souvisejí s dopravou (dpp.cz, n. d.a). Konkrétně se jedná o společnost Pražská strojírna, a. s., která se zabývá vývojem a výrobou kolejových konstrukcí a systémů výhybek pro tramvajovou dopravu. V této společnosti je Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost, 100 % vlastníkem akcií. Dále je akcionářem ve společnosti Rencar Praha, a. s., která se věnuje různým druhům reklamních aktivit (dpp.cz, n.d.b). Rovněž jsou zřizovatelem Střední průmyslové školy dopravní, a. s., která je zaměřena na výuku technických oborů souvisejících s městskou hromadnou dopravou, logistikou v dopravě, elektrem a automobilovým průmyslem (sps-dopravní.cz, n. d.). Poslední společností s kapitálovou účastí Dopravního podniku je společnost Nové Holešovice, a. s., která byla založena za účelem spolupráce při rozvoji zájmových lokalit v moderní městskou čtvrt' (dpp.cz, n. d. b.).

**Obrázek č. 1** - Logo společnosti Dopravní podnik hlavního města Prahy, a. s.

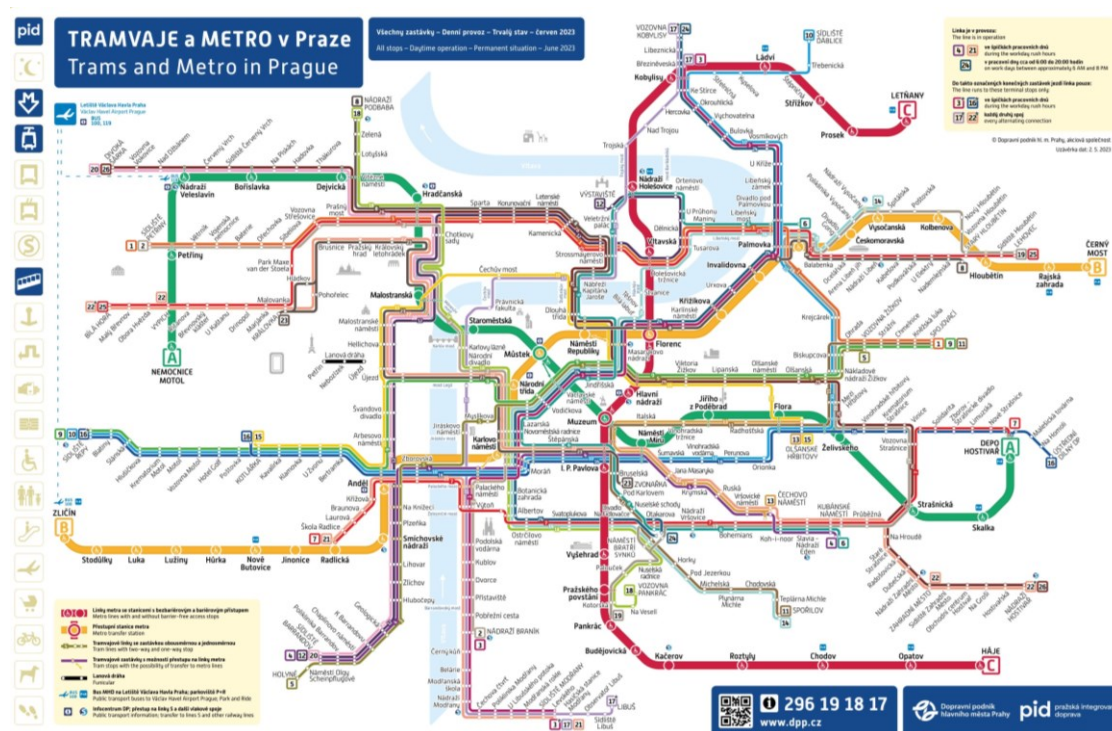


Zdroj: dpp.cz (2023)

Dopravní podnik hl. m. Prahy poskytuje čtyři druhy veřejné dopravy – metra, tramvaje, autobusy a trolejbus. Síť metra tvoří klíč celého systému městské hromadné dopravy, kdy cestující mohou využívat 61 stanic na třech linkách (A, B, C) (dpp.cz, n. d. a). Vozový park souprav metra čítá 730 vozidel, jež ročně přepraví okolo 340 000 tis. cestujících. Tramvajovou síť o délce 143 km obsluhuje 781 tramvají, které ročně využije přes

315 000 tis. cestujících (dpp.cz, n. d. c). Jednotka Provoz Tramvají také provozuje dvě lanové dráhy, na Petříně a v Zoologické zahradě v Troji. Nejpočetnějším druhem veřejné dopravy je autobusová doprava provozována v systému Pražské integrované dopravy (PID), která čítá 143 linek v úhrnné délce 1 807,5 km. Autobusový vozový park činí 1 225 vozidel, které během roku přepraví necelých 240 000 tis. cestujících. Dopravní podnik vlastní pouze jednu soupravu trolejbusu, která přepraví 16 tis. cestujících ročně. Pro názornost je na obrázku č. 2 níže zobrazeno dopravní schéma sítě metra a tramvají. Celkové tržby z jízdného v roce 2022 činily 3 797 948 tis. Kč (dpp.cz, n. d. c). Pro společnost je prioritou postupná obměna vozového parku, zejména autobusů, za nízkopodlažní vozidla, která zajistí dostupnost pro osoby s omezenou pohyblivostí. Dále se snaží snižovat emise nákupem nových vozů či testováním alternativ pohonných systémů (dpp.cz, n. d. a.). Společnost za rok 2022 investovala z rozpočtu hl. města Prahy částku 1 970 577 tis. Kč a z rozpočtu strukturálních fondů EU 417 233 tis. Kč (dpp.cz, n. d. c.)

**Obrázek č. 2 - Dopravní schéma – Tramvaje a metro v Praze**



Zdroj: dpp.cz (2023)

K 31. prosinci 2022 společnost evidovala 10 987 zaměstnanců, z toho 9371 mužů a 1616 žen. Nejvíce zastoupenou skupinou jsou řidiči MHD (39,07 %), dále pracovníci v dělnických profesích (32,26 %) a zbytek tvoří technickohospodářští zaměstnanci

(28,67 %). Počet a složení zaměstnanců vychází z aktuálních potřeb a možností společnosti. Společnost rovněž dbá na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, kdy nabízí široké možnosti různých školení, kurzů a rozvojových programů. Dále spolupracuje s dceřinou společností, Střední průmyslovou školou dopravní, a. s. při umísťování žáků na pracoviště Dopravního podniku na odborný výcvik a odbornou praxi. V neposlední řadě společnost poskytuje Absolventský motivační program pro žáky a studenty středních škol, vyšších odborných škol a vysokých škol, jehož cílem je získávat kvalifikované zaměstnance z řad absolventů technických i ostatních oborů a pomoci při obsazování pracovních míst za zaměstnance odcházející do starobního důchodu (dpp.cz, 2022).

## 4.2 Historie

Historie společnosti sahá až do roku 1897, kdy 1. září zahájily činnost Elektrické podniky královského hlavního města Prahy, což byl přímý předchůdce dnešního Dopravního podniku hlavního města Prahy. Do této doby poskytovaly veřejnou dopravu zejména soukromé podniky. Náplní činností Elektrických podniků bylo provozování tramvajové dráhy a drážní dopravy a výroba elektrické energie.

Elektrické podniky odkoupily 15. prosince 1897 od vinohradské obce tamní dopravní podnik, a tím zahájily postupnou centralizaci provozu tramvajových drah v Praze. V následujících třech letech odkoupily koňskou dráhu, aby provedly elektrifikaci a zapojení do tramvajové sítě, dále odkoupily elektrickou dráhu Smíchov – Košíře a lanovou dráhu na Letné, kdy se staly jejím provozovatelem. V roce 1907 byla zakoupena Elektrická dráha Praha – Libeň – Vysočany, čímž byla završena centralizace tramvajové dopravy, jejímž jediným provozovatelem se staly Elektrické podniky královského hlavního města Prahy. Po rozpadu rakousko-uherské monarchie v roce 1918 byl podnik přejmenován na Elektrické podniky hlavního města Prahy.

Během německé okupace během druhé světové války byly Elektrické podniky začleněny do nového společného podniku městské infrastruktury pojmenovaného Městské podniky pražské (Stadtwerke Prag), kdy k jejich činnosti nově patřily také vodárny a plynárny. Po válce v roce 1946 došlo k vyčlenění těchto činností a podnik se začal zabývat pouze veřejnou dopravou.

V 50. letech minulého století docházelo v rámci reorganizací hospodářství a změn právních předpisů po podniky zřizované územními správními celky k častým změnám

právní formy podnikání a názvů podniku. Ke konečné dnešní podobě názvu Dopravní podnik hlavního města Prahy došlo v roce 1953. V roce 1961 byla do působnosti podniku začleněna také lodní doprava na střední Vltavě.

V roce 1964 se uskutečnil převod na tříступňové řízení podniku a vzniklo organizační schéma se sedmi dopravními a technickými závody, jejichž struktura dala základ organizačního členění pro několik následujících desetiletí. Během 70. a 80. let docházelo k dalším přeměnám právní formy podniku a přibývaly koncernové účelové organizace, služby a činnosti, které měl podnik zajišťovat.

V letech 1988-1989 byly postupně oddělovány činnosti, které nesouvisely s městskou veřejnou dopravou. Po revoluci probíhaly téměř dva roky diskuze ohledně nové organizace, na jejichž základě došlo k zrušení státního podniku a jeho hmotný majetek byl vložen do nově založené akciové společnosti. K 11. červenci 1991 byla zapsána do obchodního rejstříku nová společnost Dopravní podnik hlavního města Prahy, akciová společnost. V následujících letech docházelo k zakládání dceřiných společností, které přebíraly některé specializované aktivity.

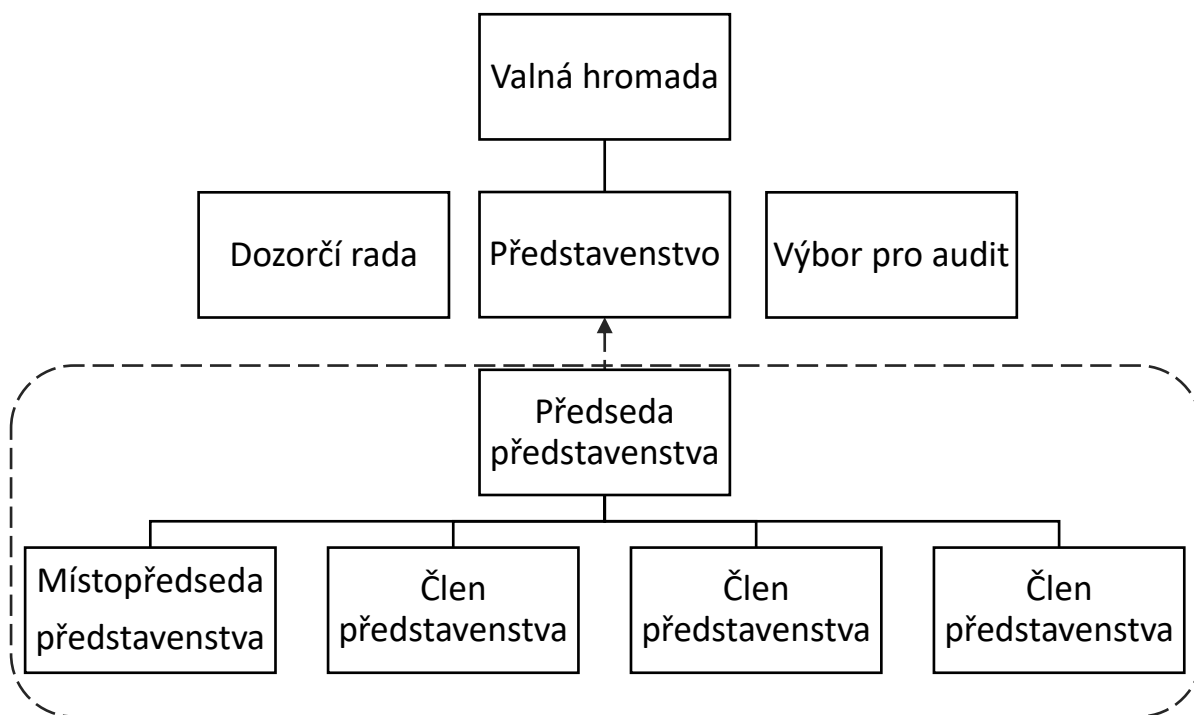
V roce 1998 se z bývalého odštěpného závodu transformovala na další dceřinou společnost Střední průmyslová škola dopravní, jejímž zřizovatelem je Dopravní podnik. V letech 2003 – 2006 došlo v Dopravním podniku ke transformaci. V roce 2004 bylo na základě rozhodnutí valné hromady ke zrušení odštěpných závodů, kdy došlo k nahrazení divizemi. Ke změnám došlo z důvodu snížení ekonomické závislosti a nákladů podniku. V následujícím období 2008 - 2009 došlo na doporučení poradenské společnosti ke dvěma fázím outsourcingu na údržbu a opravu vozů (dpp.cz, n. d. d).

Roky 2019 a 2020 byly poznamenány pandemií onemocnění Covid-19, kdy v souvislosti se sérií mimořádných protiepidemických opatření došlo k zásadnímu propadu poptávky po MHD. Kvůli dopadům pandemie se rok 2020 zařadil mezi nejhorší v novodobé historii (dpp.cz, 2020). Po překonání jedné krize nastala v roce 2021 další mimořádná událost, která zapříčinila nárůst cen energií a komodit, což postavilo společnost před nejistotu do dalších let (dpp.cz, 2021).

### 4.3 Organizační struktura

Společnost Dopravní podnik hl. města Prahy, a. s. má liniovou organizační strukturu. Nejvyšším orgánem společnosti je Valná hromada, které je podřízeno Představenstvo. Dále Valná hromada volí jako kontrolní orgán Dozorčí radu a Výbor pro audit. Valnou hromadu představuje Rada hl. m. Prahy. Dozorčí rada společnosti je tvořena 15 členy a jejím předsedou je MUDr. Zdeněk Hřib. Výbor pro audit tvoří 3 členové a předsedkyní je Mgr. Marta Gellová. Představenstvo společnosti se skládá s předsedy představenstva, kterým je Ing. Petr Witowski. Dále představenstvo tvoří místopředseda představenstva a tři členové představenstva (dpp.cz, n. d. e). Schéma vedení společnosti a složení představenstva je zobrazeno na obrázku č. 3 níže.

**Obrázek č. 3** - Organizační struktura vedení společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle dpp.cz (2022)

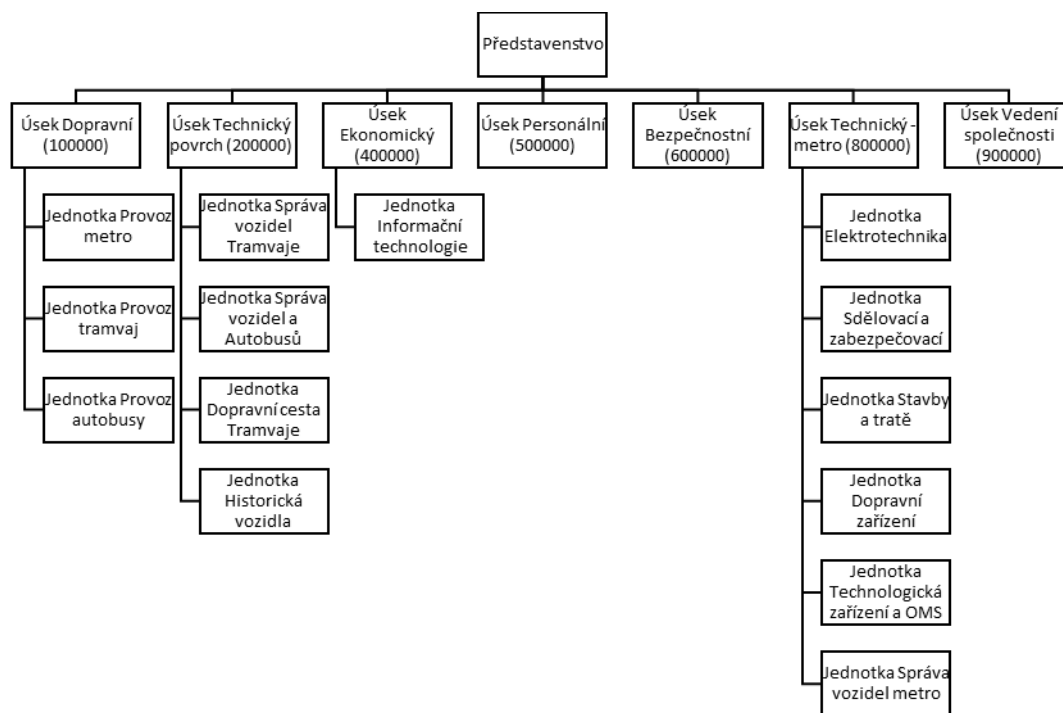
Předseda představenstva je současně generálním ředitelem společnosti Dopravní podnik hl. města Prahy, akciová společnost. Představenstvu podléhají všechny útvary společnosti. Jedná se o následující úseky:

- Úsek dopravní (100000);
- Úsek technický povrch (200000);

- Úsek ekonomický (400000);
- Úsek personální (500000);
- Úsek bezpečnostní (600000);
- Úsek technický – metro (800000);
- Úsek vedení společnosti (900000).

Některé úseky jsou dále členěny na další podúseky. Každý úsek společnosti má vlastního ředitele, který zodpovídá za jeho chod (dpp.cz, n. d. e.). Celkovou organizační strukturu společnosti je možné nalézt níže na obrázku č. 4.

**Obrázek č. 4 - Organizační struktura společnosti**



Zdroj: Vlastní zpracování dle dpp.cz (2022)



#### 4.4 Údaje z Obchodního rejstříku

V následující upravené tabulce č. 2 jsou zobrazeny nejdůležitější údaje o společnosti z Obchodního rejstříku (kurzy.cz, 2023).

**Tabulka č. 2 - Údaje z Obchodního rejstříku**

Datum vzniku a zápisu:	1. duben 1991
Spisová značka:	B 847/MSPH Městský soud v Praze
Obchodní firma:	Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost
Sídlo:	Sokolovská 42/217, Vysočany, 190 00 Praha
Identifikační číslo:	00005886
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none"><li>• provozování tramvajové dráhy, speciální dráhy (metro) a lanové dráhy (Petřín a zoo) a provozování drážní dopravy v hlavním městě Praze, provádění zkoušek drážních vozidel drah železničních, drah tramvajových a drah trolejbusových</li><li>• silniční motorová doprava</li><li>• provozování dráhy trolejbusové</li><li>• provozování drážní dopravy na dráze trolejbusové</li><li>• opravy silničních vozidel</li><li>• provozování autoškoly</li><li>• hostinská činnost</li><li>• opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů</li></ul>
Základní kapitál	31 239 495 000,-Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle (kurzy.cz, 2023)

## 5 Empirická část

Empirická část této práce se zaměřuje na výzkum efektivních metod při získávání a výběru zaměstnanců ve vybraném podniku. Nejprve bude představen cíl výzkumu a výzkumné otázky, dále pak budou popsány vybrané metody výzkumu. Po provedení samotného výzkumu budou zanalyzovány a interpretovány výsledky, z nichž vzejdou následné návrhy na opatření.

### **Cíl výzkumu a výzkumné otázky**

Cílem výzkumu této práce je zjistit, jaké metody se využívají při získávání a výběru zaměstnanců v Dopravním podniku hl. m. Prahy na úseku nábory řidičů autobusu, a posoudit jejich účinnost.

Podle stanoveného cíle byly stanoveny následující výzkumné otázky:

**Výzkumná otázka č. 1** – Jaké metody využívá vybraný podnik při získávání uchazečů o zaměstnání?

- Jaké způsoby inzerování pracovních pozic využívá podnik nejčastěji?
- Z jakých médií je největší zpětná vazba od uchazečů?

**Výzkumná otázka č. 2** – Jaké metody využívá vybraný podnik při výběru vhodných kandidátů?

- Jaké metody jsou nejčastěji využívány při výběru zaměstnanců?
- Která využívaná metoda výběru je nejspolehlivější z hlediska případné následné fluktuace zaměstnanců?

**Výzkumná otázka č. 3** – Jaká je kvalita procesu získávání a výběru zaměstnanců?

- Obdrželi pracovníci během výběrového procesu všechny potřebné informace a odpovídaly tyto informace realitě?
- Jak dlouho trval proces od zaslání životopisu po přijetí na danou pozici?
- Jaká je úspěšnost výběrového řízení?

### **Metody výzkumu a etické otázky**

#### ***Metody výzkumu***

První metodou, pomocí které bude realizovaná empirická část, je polostrukturovaný rozhovor s pracovníci náborového oddělení Dopravního podniku. Metoda rozhovoru

neboli interview patří mezi kvalitativní metody výzkumu. Dle Egera & Egerové (2022) se výzkumným rozhovorem rozumí účelná konverzace dvou a více lidí, při níž tazatel pokládá stručné a jednoznačné otázky a naslouchá odpovědím dotazovaného.

Polostrukturovaný rozhovor byl zvolen účelně, aby nemusely být striktně dodrženy předem připravené otázky, kdy v případě potřeby, lze pružně reagovat na odpovědi a dále se doptávat.

Mezi výhody rozhovoru patří pružnost a okamžitá reakce prostřednictvím doplňujících otázek. Dále pak navázání důvěry mezi tazatelem a tázaným, když jsou potřeba získat osobní a důvěrné informace. Naopak mezi nevýhody patří složitější organizace a potřebný čas na výzkum (Eger & Egerová, 2022).

Druhou metodou, která bude použita pro výzkum, je dotazníkové šetření. Dotazník bývá používán jak v kvantitativních, tak kvalitativních výzkumech. V rámci této práce byl dotazník využíván jako doplňková metoda ke kvalitativnímu výzkumu pomocí rozhovoru. Dotazník byl poskytnut pracovníkům společnosti, za účelem poznání jejich výběrového procesu a poznání jejich stanoviska k nastavenému systému získávání a výběru nových zaměstnanců.

Výhody dotazníku:

- vyšší efektivnost z hlediska finančních a časových nákladů,
- možnost získat data od velkého vzorku,
- vyšší ochota odpovídat díky anonymitě dotazníků.

Nevýhody dotazníku:

- omezené množství získaných informací,
- menší návratnost,
- problémy s porozuměním položených otázek (Eger & Egerová, 2022).

### ***Etické otázky***

Výzkumná část byla provedena pomocí dotazníkového šetření, kdy byli respondenti seznámeni s účelem šetření. Rovněž byli obeznámeni, že získané odpovědi budou použity výhradně pro účely výzkumu v rámci diplomové práce. V případě rozhovoru byla respondentka ujištěna, že její jméno nebude v práci uveřejněno, a také jí byla zaručena anonymita.

## **6 Výzkum a interpretace výsledků**

Tato část diplomové práce se zabývá samotným výzkumem a interpretací zjištěných výsledků. První metodou, která byla při výzkumu použita, je rozhovor, jehož výsledky jsou zobrazeny v podkapitole 6. 1. 1. Druhou metodou, kterou tato část práce obsahuje, je dotazníkové šetření. Na závěr této kapitoly jsou zodpovězeny výzkumné otázky, které byly stanoveny v předchozí kapitole.

### **6.1 Rozhovor**

Za účelem zjištění procesu získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti byl nejprve proveden rozhovor s pracovnící náborového oddělení, které má na starosti výběr řidičů autobusu městské hromadné dopravy. Rozhovor byl veden podle předem připravených otázek, které byly uspořádány do čtyř bloků. První blok se zabýval postavením útvaru personalistiky v celkové struktuře podniku a jeho chodem, dále pak zkušenostmi dotazované personalistky. Druhý blok sestával z otázek ohledně procesu získávání zaměstnanců. Třetí blok otázek se zaměřoval na proces výběru zaměstnanců a poslední blok se věnoval otázkám efektivity celého výběrového řízení. Rozhovor proběhl dne 16. února 2024 s paní z náborového oddělení, které má na starosti výběr řidičů autobusu.

Cílem rozhovoru bylo identifikovat proces získávání a výběru zaměstnanců v Dopravním podniku hl. m. Prahy v úseku náboru řidičů autobusu, aby mohl být proces analyzován a následně mohlo být navrženo případné opatření na zlepšení.

Připravený podklad pro rozhovor je k vidění v příloze (Příloha A).

#### **6.1.1 Výsledky výzkumného šetření - rozhovor**

##### **1. Útvar personalistiky ve společnosti**

###### **Postavení útvaru personalistiky v rámci celkového postavení podniku**

Zkoumaná společnost má samostatný úsek personalistiky, který se zodpovídá vedení celé společnosti, respektive představenstvu. Úsek personalistiky se dále člení na dalších 8 podútvárů, kdy každý podútvár se zabývá výběrem na konkrétní pozici. Na každém podútváru pracuje 1 – 2 pracovníci, kteří se zodpovídají nadřízené vedoucí celého personálního útvaru, která vykonává výběrová řízení na vyšší pozici. Respondentka se

specializuje na nábor na pozice Řidič autobusu s platným řidičským průkazem sk. D a platným profesním průkazem způsobilosti řidiče a pozice Řidič na rekvalifikace.

### **Pracovní zkušenosti respondentky**

Respondentka pracuje v oblasti náboru šestým rokem. Předtím pracovala ve společnosti 16 let na dispečinku, což ji pomáhá při výkonu současné pozice, tím, že je dokonale obeznámena s obsazovaným místem, a může s ním jednotlivé kandidáty seznámit.

### **Situace v oblasti náboru řidičů autobusu ve společnosti**

V současné době se vybraná společnost potýká s nedostatkem řidičů autobusu. Stejně jako v době před covidem nejsou plně naplněny jejich kapacity. V době covidu byl tento stav jiný, neboť do společnosti přicházeli řidiči zájezdových autobusů, kteří v době, kdy nebylo možné cestovat, přišli o své zaměstnání. Po skončení restrikcí došlo opět k odlivu těchto řidičů. Dopravní podnik má 5 garáží autobusů – Kačerov, Klíčov, Hostivař, Řepy a Vršovice, kdy společnost aktuálně obsazuje zejména garáž v Řepích. V současnosti jsou nabídky na volné pozice uveřejněné neustále a nejsou stahovány z oběhu.

## **2. Získávání zaměstnanců ve zkoumaném podniku**

### **Způsob získávání nových kandidátů**

Nejčastějším způsobem, který společnost využívá, je online uveřejňování nabídek na různých pracovních portálech (job.cz, práce.cz nebo práce za rohem) či na kariérních stránkách Dopravního podniku. Dále mají rozvěšené letáky na zastávkách či každá garáž má dva polepené autobusy, které lákají nové zaměstnance.

Dále se společnost pravidelně účastí veletrhu Czechbus, což je středoevropský veletrh autobusů a hromadné dopravy, kde mají svůj stánek, kde se snaží nalákat nové zájemce o zaměstnání. Účastní se i jiných veletrhů či akcí, i takových, které s dopravou nesouvisí. Jedná se například o Den knihy, Comic noc či Evropské dny kultury. Dle názoru respondentky ovšem tyto metody nejsou příliš efektivní, neboť zde není příliš velká odezva od potenciálních uchazečů.

Pro starší uchazeče je velmi populární náborová linka, která je bezplatná, a lze se na ní informovat o volných pracovních pozicích a dalších potřebných informací. Číslo na tuto linku je uveřejněno na stránkách společnosti či na tištěných inzerátech.

Posledním nejvýznamnějším způsobem, kterým společnost získává uchazeče, je doporučení od stávajících zaměstnanců.

Respondentka se ze své zkušenosti domnívá, že nejúčinnější metodou získávání zaměstnanců je online recruitment, tedy uveřejňování nabídek práce na internetu a na pracovních portálech, neboť z nich přichází největší odezva. Rovněž za velmi efektivní považuje doporučení od stávajících zaměstnanců, neboť se často setkávají s přímým telefonickým oslovením od potenciálních uchazečů, kteří dostali doporučení.

### **Způsob identifikace potřeby pracovní pozice**

Veškeré požadavky a náležitosti na pracovní pozici musí být schválené od vedení společnosti. Personalisté si musí na každou pracovní pozici sepsat Žádost o obsazení volné pracovní pozice, kterou schvalují tři vedoucí pracovníci. V případě, že je potřeba upravit nějaké požadavky, musí se vyplnit a schválit nová žádost.

### **Postup pro oslovení potenciálních uchazečů**

Prvním krokem, který musí personalisté splnit, je mít schválenou žádost o obsazování volné pracovní pozice. Na základě této žádosti se tvoří nabídka pracovní pozice. Poté se tvoří seznam jednotlivých uchazečů. Dále respondentka prochází zaslané materiály od uchazečů. Vhodní předvybraní uchazeči musí být schváleni od nadřízeného, že s nimi může personalistka začít vést výběrové řízení. Následně vybranému uchazeči volají a domlouvají s nimi další kroky. Mezi tyto kroky spadá např. přezkoumání jízdních schopností nebo rekvalifikační kurz. Poté teprve přicházejí uchazeči osobně, což představuje první fyzický kontakt s dotazovanou. Následně probíhají lékařská a psychologická vyšetření. Poté teprve dochází k finálnímu rozhodnutí o přijetí či nepřijetí.

### **Způsob vytváření nabídky inzerátu na pracovní pozici**

Společnost pro tvorbu inzerátu využívá platformu Teamio, kde v současnosti eviduje nabídky na dvě pracovní pozice Řidič s ŘP sk. D + PPZŘ (profesní průkaz způsobilosti řidiče) a Řidič s rozšiřováním rekvalifikace. Vzhled inzerátu musí být dle interní směrnice jednotný na všechny pozice v rámci celého Dopravního podniku.

V rámci systému Teamio si personalisté vybírají na jaké pracovní portály se nabídky uveřejní, aktuálně společnost inzeruje na stránkách jobs.cz, práce.cz a práce za rohem.

Rovněž bezplatně uveřejňují inzeráty na vlastních kariérních stránkách Dopravního podniku. Za ostatní pracovní portály platí společnost dle jejich využívání.

Uchazeči k vyplnění odpovědí na inzerát přikládají životopis a vyplňují krátký dotazník. Poté respondentka uvádí, že se v systému vytvoří seznam uchazečů, kteří na inzerát reagovali. Tento seznam poté denně kontroluje každý den a kontroluje jednotlivé životopisy a informace v nich uvedené.

Platforma Teamio je ošetřena i s ohledem na GDPR, kdy uchazeči schvalují, že o nich mohou být uchovávány informace během jejich výběrového řízení.

### **Údaje uveřejněné v nabídce práce**

Zkoumaná společnost nejprve v nabídce uvádí zmínku o náborovém příspěvku ve výši 50 000 Kč pro uchazeče s řidičským průkazem sk. D. Poté nabídka obsahuje informace, co očekávají od daného uchazeče, co nabízejí, kam spadá hodinová mzdová sazba, výkonnostní odměna, typ smlouvy na dobu neurčitou či jednotlivé poskytované příplatky.

Dále se v nabídce zabývají výčtem jednotlivých benefitů, které jsou v celkové výši 64 000 Kč za rok. Mezi zmiňované benefity patří penzijní připojištění, sick days, 5 týdnů dovolené, příspěvky na dětskou rekreaci a mnoho dalších. Ukázka inzerátu na pozici Řidič/Řidička autobusu je uvedena v příloze (Příloha B).

### **Požadavky na obsazované pozice Řidiče autobusů**

Požadavky na tyto pozice jsou základního charakteru. Uchazeč musí mít ukončené minimálně základní vzdělání, musí být starší 21 let, musí ovládat český či slovenský jazyk, mít čistý výpis z rejstříku trestů a řidičský průkaz.

### **Dokumentace pro hodnocení kvality uchazeče**

Prvním dokumentem, který společnost od uchazečů požaduje již při odpovědi na inzerát, je životopis. Struktura ani podoba životopisů není společností stanovena. Respondentka uvádí, že očekávají minimálně uvedení základních osobních údajů, údajů o vzdělání či předchozí praxi a informace týkající se způsobilosti vykonávání profese řidiče, jako je řidičský průkaz či profesní průkaz způsobilosti řidiče. Dále je požadován Výpis z rejstříku trestu, kdy v případě záznamu v něm, posuzuje uchazečovu způsobilost právní oddělení společnosti. Právní oddělení poskytne personalistům vyjádření o překážce spolehlivosti. Posledním požadovaným dokumentem je Výpis z evidenční karty řidiče, ke kterému se vyjadřuje nadřízený vedoucí garáže. Během osobního setkání jsou

kontrolovány občanské průkazy, zda je doklad platný, prostřednictvím stránek Ministerstva vnitra.

### **Nástroje využíváte při propagaci pracovních pozic**

Útvar personalistiky si pracovní pozice sám nepropaguje. Tento proces má na starosti oddělení marketingu, se kterým personalisté aktivně nespolupracují, proto respondentka nedokázala vyjmenovat využívané nástroje.

### **3. Výběr zaměstnanců ve vybraném podniku**

#### **Stávající metody výběru zaměstnanců**

Zkoumaná společnost nevyužívá rozmanitou škálu výběrových metod. S uchazeči probíhá pohovor, který ovšem není vedený běžnou formou. Personalistka se většinou nedotazuje uchazečů na předchozí zkušenosti či motivy pro zájem o práci ve společnosti. Pohovor je spíše pojímán jako informativní schůzka, kde je uchazečům vysvětlováno, co daná pozice obnáší a jakým procesem budou muset projít (ve smyslu lékařských a dopravně-psychologických testů a rekvalifikačního kurzu).

Další metodou, která je využívána, jsou osobní testy, respektive se jedná o dopravně psychologické vyšetření, kterým musí ze zákona řidiči projít. Toto vyšetření obsahuje tři části – obecnou, osobnostní testy a také výkonnostní testy, a musí být vykonáno akreditovaným psychologem. Uchazeč si může vybrat mezi interním psychologem Dopravního podniku či psychologem dle vlastní volby, který musí být akreditovaný pro tento typ testů.

Dotazovaná se dle své zkušenosti domnívá, že výše uvedené metody fungují pro jejich útvar nejlépe, proto nevyužívají jiné metody a ani nemají v plánu je využívat.

#### **Průměrná doba trvání procesu výběru od jeho začátku do konce**

Zobecnit průměrnou dobu trvání toho procesu je obtížné, neboť dle respondentky záleží na možnostech jednotlivých uchazečů. Pokud má uchazeč vůli si vyřídit všechny potřebné úkony rychle, trvá tento proces do jednoho měsíce. V případě, že jsou nějaké úkony protahovány, tato doba se poté natahuje do řádu několika měsíců.

#### **Průběh procesu hodnocení relevantních kandidátů**

Na základě zaslání životopisu si personalistka pozve daného uchazeče na osobní schůzku. Na této schůzce ho seznámí s pracovní pozicí a informuje ho s dalším postupem.



Uchazeč musí projít nejprve lékařskou vstupní prohlídkou, která zahrnuje ze zákona EKG vyšetření, oční vyšetření a přinesení výpisu ze zdravotní dokumentace. Od lékaře poté uchazeči přináší lékařský posudek o zdravotní způsobilosti. V případě, že lékař shledá uchazeče neschopného výkonu, ukončuje s ním společnost výběrové řízení. Poté se uchazeči podrobují psychologickému vyšetření u akreditovaných psychologů. Od nich musí rovněž přinést potvrzení o způsobilosti.

Následně se zkoumá výpis z rejstříku a výpis z evidenční karty řidiče. Pokud by v nich uchazeč měl záznam, jejich přijetí či nepřijetí je konzultováno s právním oddělením. Jakmile uchazeč projde všemi vyšetřeními a jeví se jako způsobilý, je s ním vyplněno značné množství dokumentů, jedná se zhruba o 10 dokumentů souvisejících s personální administrativou. Každý dokument je celý vyplňován jednotlivě. Poté je uchazeč přijat na danou pozici.

### **Moderní metody při výběru zaměstnanců (např. sociální síť LinkedIn či umělá inteligence)**

Při výběrovém procesu na dané pracovní pozici se nevyužívají žádné moderní metody, jako je sociální síť LinkedIn nebo umělá inteligence.

Přestože je dle dotazované umělá inteligence využívána v HR procesu zajímavým trendem, který by mohl v budoucnu usnadnit práci při náborovém procesu, tak o zapojení AI do vlastního procesu v nejbližší době neuvažují.

### **Efektivita zhodnocení dovedností a znalostí u kandidátů**

Přestože má dotazovaná již několikaleté zkušenosti s náborem nových pracovníků, nedomnívá se, že dokáže efektivně odhadnout jednotlivé kandidáty. Někteří kandidáti, o kterých je přesvědčena, že jsou pro danou pozici vhodní, buď neprojdou některou z prohlídek nebo nevydrží na pozici dlouho.

Dle názoru dotazované se její úspěšnost zhodnocení dovedností a schopností u kandidátů pohybuje okolo 65 %.

## **4. Efektivita výběrového procesu ve zkoumaném podniku**

### **Aktualizaci postupů získávání a výběru zaměstnanců**

Ve zkoumané společnosti se téměř neprovádí aktualizace postupů při získávání a výběru zaměstnanců. Vybraná společnost je velkým podnikem, kde trvá delší čas než se prosadí

změna. Na všechny navrhované změny musí být vypsány směrnice, což od změny jednotlivé zaměstnance spíše odrazuje.

Respondentka uvedla vlastní iniciativu o prosazení změny podoby inzerátu. Tato změna však nebyla kladně přijata od nadřízené, z důvodu konzervativního přístupu k následné nejednotnosti vzhledu inzerátu napříč společnostmi. Z tohoto důvodu jsou zaměstnanci odrazováni od iniciování změn.

### **Zpětnou vazbu od nově nastoupivších zaměstnanců ohledně procesu výběru**

Zkoumaný útvar zpětnou vazbu od zaměstnanců nezískává, neboť po skončení náborového procesu se s těmito pracovníky již dále neseťkávají.

### **Procento lidí odcházející z firmy ve zkušební době a do jednoho roku od přijetí**

Respondentka nemá o přesných statistikách přehled. Ovšem dle jejího názoru a zkušeností ve zkušební době do 2 – 3 měsíců je procento odcházejících pracovníků do 20 %, u pracovníků do jednoho roku se toto procento pohybuje okolo 30 – 50 %.

## **6.2 Dotazník**

Cílem dotazníkového šetření bylo poznat výběrový proces jednotlivých pracovníků ve sledovaném útvaru a zjistit, jak vnímají tito pracovníci proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Dopravní podnik hl. m. Prahy.

Otázky byly zaměřeny na poznání výběrového procesu a na vyjádření názoru ohledně procesu získávání a výběru zaměstnanců, kterým jednotliví respondenti prošli. Zjištěné výsledky slouží ke zhodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců a jeho efektivity ve vybraném podniku.

Dotazníkové šetření bylo provedeno pomocí anonymního písemného dotazování v papírové podobě. Tato forma dotazování byla zvolena z toho důvodu, že dotazníky byly předkládány jednotlivým respondentům během jejich pravidelného školicího kurzu, čím došlo k hromadnému získání většího množství odpovědí a zároveň zvýšení návratnosti dotazníků. Dotazník byl rozčleněn do třech částí a obsahoval 14 otázek. První část se týkala identifikace respondenta. V druhé části byly respondentům pokládány otázky ohledně procesu získávání zaměstnanců a poslední část se věnovala informacím ohledně procesu výběru ve společnosti. Otázky měly podobu uzavřených i otevřených otázek. Kompletní dotazník lze nalézt v příloze (Příloha C).

Před spuštěním dotazníkového šetření byla provedena pilotáž, která měla za cíl zhodnotit časové hledisko a srozumitelnost jednotlivých otázek. Samotný sběr dat proběhl od 12. 2 do 26. 2. 2024.

Jelikož se výzkum zaměřuje na účinnost procesu získávání a výběru zaměstnanců v útvarů řidičů autobusu, bylo toto dotazníkové šetření předkládáno především těmto pracovníkům. Celkem bylo během sběru dat osloveno 208 respondentů, kdy dotazník kompletně vyplnilo 205 respondentů, což činí návratnost přes 98 %.

### **6.2.1 Výsledky výzkumného šetření – dotazník**

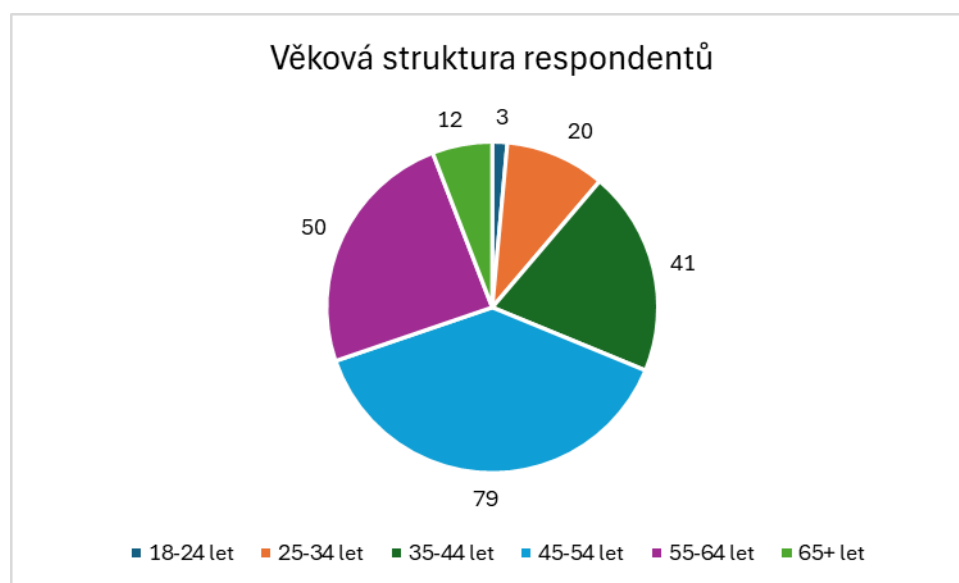
První část dotazníku, která obsahovala 4 otázky, se zabývala identifikací respondentů. Pro zpřehlednění a názornost odpovědí byly sestaveny tabulky či grafy.

#### **Identifikace respondentů**

Celkem vyplnilo dotazník 205 respondentů. Vzhledem k povaze vykonávané pozice bylo 200 respondentů mužů a 5 žen.

Věková kategorie byla rozdělena do šesti skupin. Z grafu č. 1 vyplývá, že nejvíce respondentů bylo ve věku 45 – 54 let (79 zaměstnanců). Druhou nejvíce zastoupenou věkovou skupinou byly pracovníci ve věku 55 – 64 let (50 zaměstnanců). Respondenti ve věku 35 – 44 let tvořili třetí nejpočetnější skupinu (41 zaměstnanců). Následují zaměstnanci ve věku 25 – 34 let (20 zaměstnanců). Nejméně zastoupená věková skupina ve vzorku byla 65 a více let (12 zaměstnanců) a 18 – 24 let (3 zaměstnanci).

**Graf č. 1 - Věková struktura respondentů**



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Pro účely zpracování výsledků výzkumu, v částech věnující se získávání a výběru zaměstnanců dále, byli respondenti na základě věkové kategorie rozčleněny do dvou kategorií (mladší generace a starší generace). Mladší generaci tvoří zaměstnanci do věku 44 let včetně a do starší generace spadají zaměstnanci nad 45 let včetně. Rozčlenění respondentů je zobrazeno v tabulce č. 3 níže.

**Tabulka č. 3 - Rozčlenění respondentů na základě věku**

Generace	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Respondenti do 44 let	64	31
Respondenti nad 45 let	141	69

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

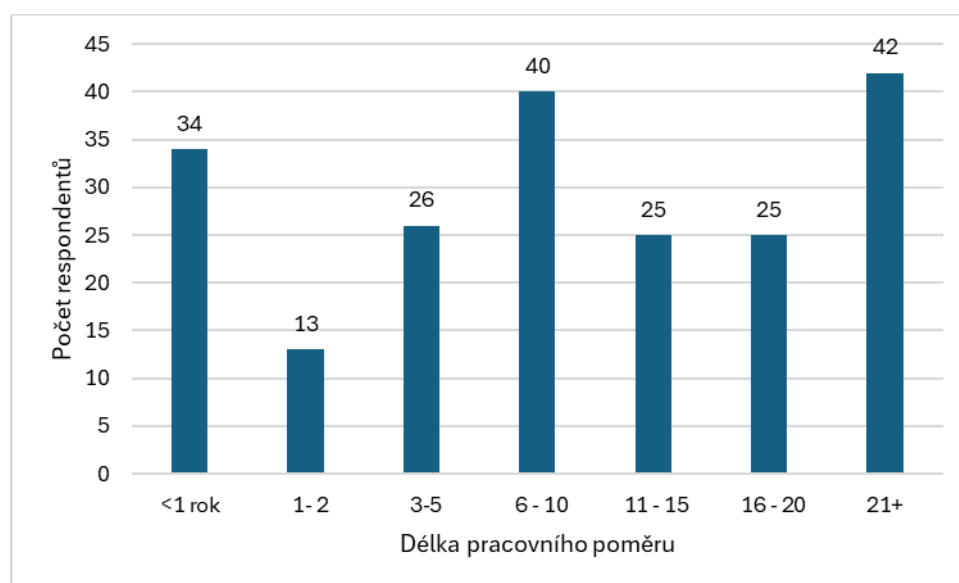
Další otázka zjišťovala, jakou pozici respondent ve společnosti vykonává. Přestože dotazník měl být předkládán zejména řidičům autobusu, mohl se zde vyskytnout

i pracovník z jiné pracovní pozice. Po vyhodnocení dotazníkového šetření bylo zjištěno, že všichni respondenti byli řidiči autobusů.

Poslední otázka první části se zabývala délkou pracovního poměru zaměstnance ve společnosti. Z grafu č. 2 vyplývá, že nejvíce zaměstnanců pracuje ve společnosti 21 a více let (42 odpovědí). Druhou nejčastější délkou pracovního poměru tvoří respondenti pracující ve společnosti 6 – 10 let (40 odpovědí). Obecně lze na základě údajů v tabulce říci, že ve zkoumaném vzorku převažují stálí zaměstnanci, kteří pracují ve vybrané společnosti déle než 3 roky (158 respondentů). Méně než 1 rok pracuje v Dopravním podniku

34 respondentů a délku 1 – 2 roky pracovního poměru uvedlo 13 respondentů.

**Graf č. 2 - Délka pracovního poměru respondentů**



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Druhá část dotazníku se zaměřovala na otázky týkající se procesu získávání zaměstnanců ve vybraném podniku. Tato část obsahovala tři otázky (otázka č. 5 - 7).

### **Zdroj informací o volné pracovní pozici**

Z níže uvedených dat vyplývá, že nejčastěji se respondenti dozvěděli o volném pracovním místě z doporučení stávajícího zaměstnance (93 odpovědí). Dalším často využívaným zdrojem byly kariérní stránky společnosti nebo pracovní portály (29 odpovědí), poté následuje inzerce na venkovních bannerech, kam spadají letáčky umístěné na zastávkách nebo billboardy (18 odpovědí). Inzerce v tištěných médiích uvedlo jako informační prostředek o volné nabídce dvanáct respondentů, z interních

zdrojů poté pocházelo jedenáct respondentů. Mezi nejméně využívané zdroje patří sociální sítě společnosti (5 odpovědí) a úřad práce (2 odpovědi). Druhou nejčastější odpověď v dotazníkovém šetření tvořila možnost jiné, kdy respondenti mohli uvést jiný než výše zmíněný způsob, jakým se o pracovní nabídce dozvěděli (47 odpovědí). Respondenti nejčastěji uvedli, že motivem ucházení se o pracovní pozici u zkoumané společnosti byla jejich vlastní vůle či touha řídit autobus. Z toho vyplývá, že se o volné pracovní nabídce nedozvěděli z žádného zdroje, nýbrž sami vyhledali kontakt na personální oddělení. Dále se zaměstnanci dozvěděli o pracovní nabídce od rodinných příslušníků či známých. Reklamu potíštěnou přímo na autobusu uvedli čtyři dotazovaní. Dopravní podnik zřizuje Střední průmyslovou školu dopravní, odkud se o pracovní nabídce dozvěděli 3 respondenti. Jeden respondent uvedl jako zdroj festival CzechBus.

**Tabulka č. 4 - Jak jste se dozvěděli o volné pracovní nabídce?**

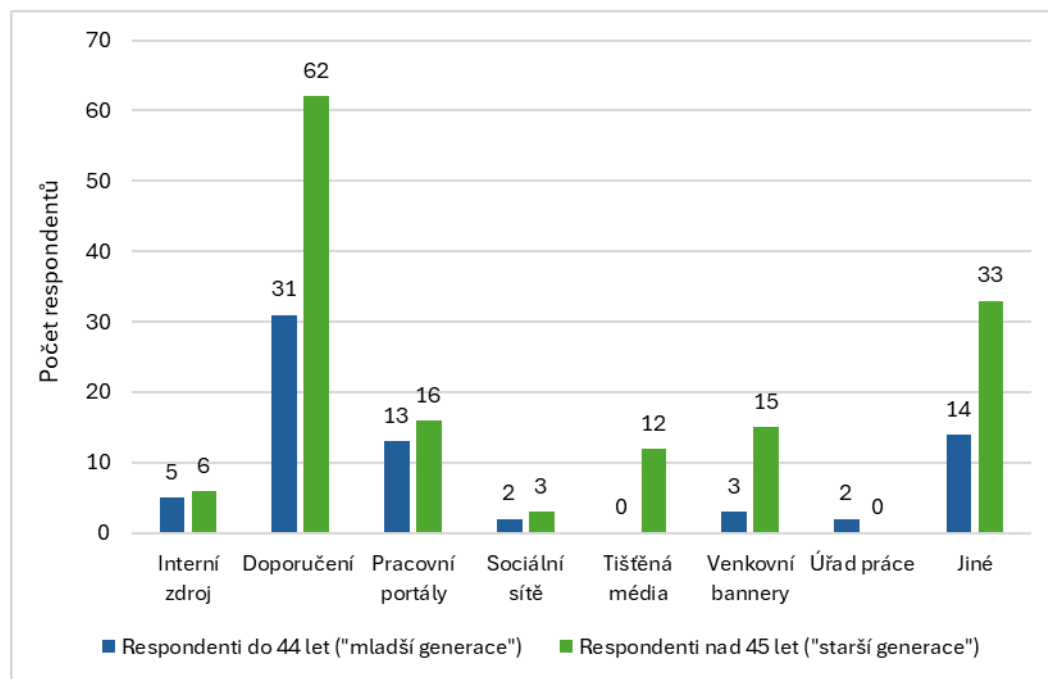
Zdroj	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Interní zdroj	11	5
Doporučení od stávajícího zaměstnance	93	43
Kariérní stránky/pracovní portály	29	13
Sociální sítě	5	2
Inzerce v tištěných médiích	12	6
Inzerce na bannerech	18	8
Úřad práce	2	1
Jiné	47	22

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Získané odpovědi zobrazené v tabulce č. 4 byly dále rozčleněny na základě věku respondenta dle tabulky č. 3. Výsledky jednotlivých generací jsou zaznamenány v grafu č. 3 níže. Z grafu vyplývá, že mladší generace se nejčastěji dozvěděla o volné pracovní nabídce z doporučení stávajícího zaměstnance, dále z jiných zdrojů a pracovních portálů či kariérních stránek podniku. U starší generace lze vidět podobné

výsledky jako u mladší generace. Výrazný rozdíl v oslovování je patrný u venkovních bannerů, doporučení od stávajícího zaměstnance a inzerce v tištěných médiích. Z výsledků vyplývá, že žádný respondent do věku 44 let se nedozvěděl o pracovní nabídce z tištěného média. Tyto metody tedy nejsou při náboru mladších pracovníků příliš efektivní.

**Graf č. 3** - Jak jste se dozvěděli o volné pracovní nabídce - porovnání generací

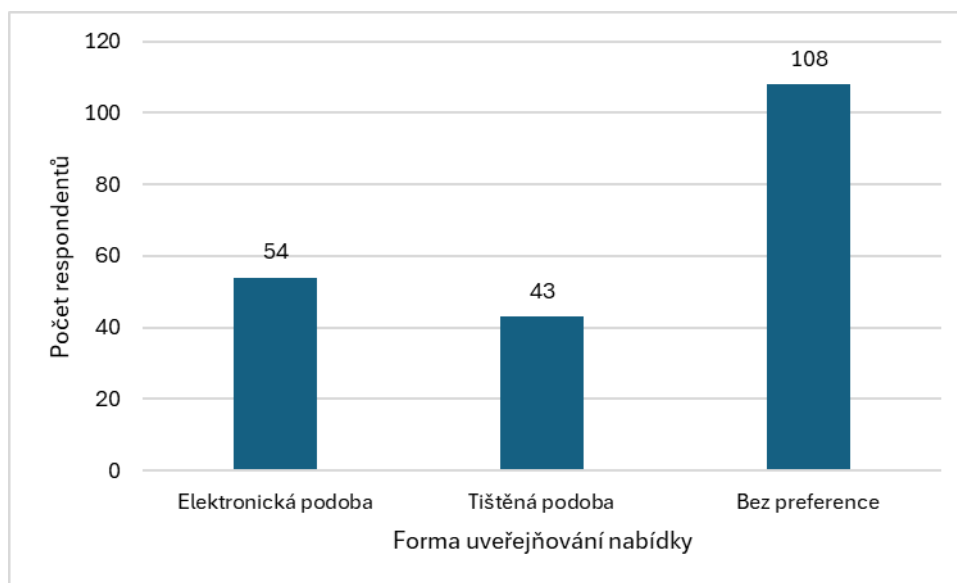


Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

### Preference formy uveřejňované nabídky volné pozice

Z výsledků zobrazených v grafu č. 4 vyplývá, že nejvíce zaměstnanců nemá preferenci ve formě uveřejnění nabídky (108 respondentů). Elektronickou podobu preferuje 54 respondentů a tištěnou formu inzerátů preferuje 43 respondentů.

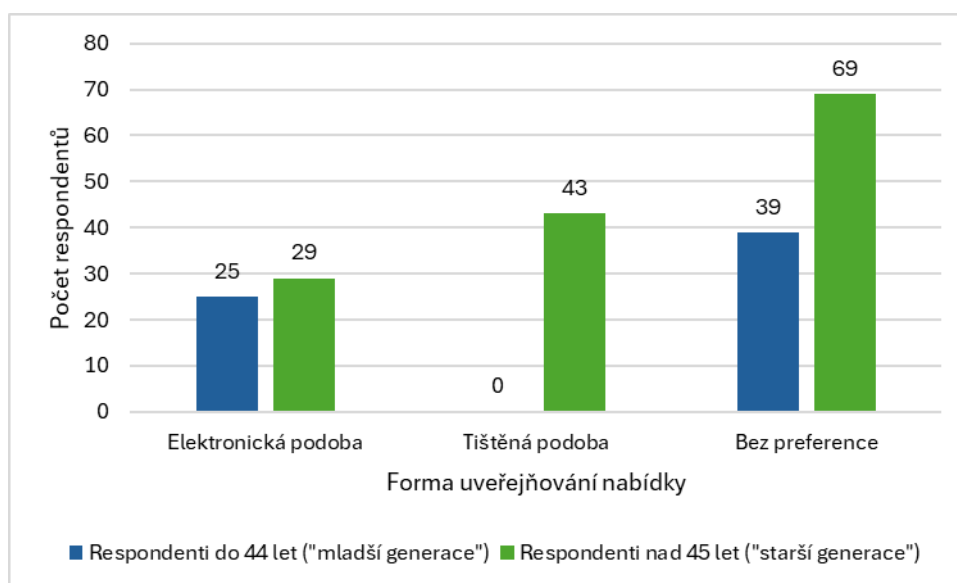
**Graf č. 4 - Jakou formu uveřejnění nabídky preferujete?**



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Graf č. 5 níže zobrazuje porovnání preferencí formy uveřejněné nabídky dle jednotlivých generací. Žádný z respondentů do 44 let (mladší generace) nepreferuje tištěnou formu nabídky, což dokládá výsledek předchozí otázky č. 5, kdy inzerci v tisku nebo na venkovních bannerech uvedli jako prostředek informace o volné pozici pouze 3 dotazovaní. Starší generace naopak preferuje více tištěnou formu než elektronickou podobu inzerátu.

**Graf č. 5 - Jakou formu uveřejnění nabídky preferujete? - porovnání generací**



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)



### **Důležitost informací obsažených v inzerátu k dané pozici**

Tabulka č. 5 zobrazuje výsledky toho, jaké informace obsažené v inzerátu byly pro respondenta klíčové. Respondenti mohli u této otázky zvolit více odpovědí. Z výsledků vyplývá, že nejvíce zaměstnanců zajímalo v inzerátu mzdové ohodnocení (155 respondentů), což představuje 76 % z celkového počtu respondentů. Druhou nejčastější odpovědí (104 respondentů), která je pro respondenty klíčová byla náplň práce, kterou by měli vykonávat, v tomto případě se jedná o polovinu celkových respondentů. Následují zaměstnanecké benefity, které uvedlo 97 respondentů. Zhruba pro třetinu dotazovaných byla klíčová délka dovolené (64 odpovědí). Dny zdravotního volna (tzv. Sick days) byly důležité pouze pro 30 respondentů, což představuje přibližně 15 % celkových respondentů.

Možnost vyplnit vlastní klíčovou informaci obsaženou v inzerátu zvolilo osmnáct respondentů. Nejčastěji se mezi těmito odpověďmi vyskytovalo, že pro respondenta byla klíčová jistota a sociální zabezpečení, kterou shledával ve zkoumaném podniku. Rovněž několik dotazovaných uvedlo, že pro ně byla důležitá vzdálenost od místa bydliště, možnost vlastní úpravy pracovní doby či poskytované příplatky. Dotazovaní, kteří se ucházeli o pracovní místo z vlastní vůle tzn. nevyhledali inzerát, ale obrátili se přímo na personální oddělení, uváděli, že pro ně nebyly žádné informace klíčové, neboť o práci měli zájem v každém případě. Pro některé respondenty byla důležitá informace o praxi v oboru nebo jistota pravidelné měsíční mzdy.

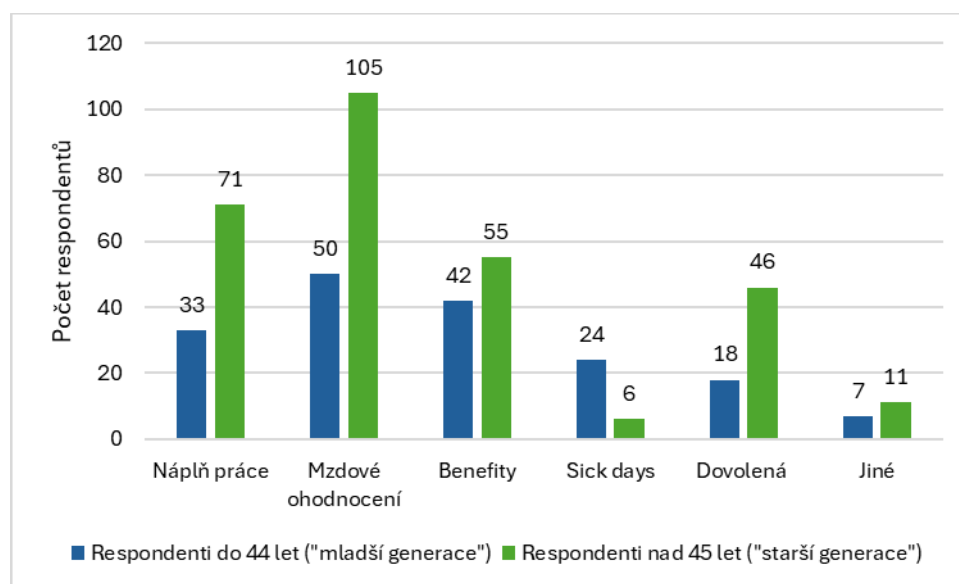
**Tabulka č. 5- Jaké informace obsažené v inzerátu k dané pozici pro Vás byly klíčové?**

<b>Informace</b>	<b>Počet respondentů</b>	<b>Podíl respondentů v %</b>
Náplň práce	104	22
Mzdové ohodnocení	155	33
Zaměstnanecké benefity	97	21
Den zdravotního volna	30	6
Dovolená	64	14
Jiné	18	4

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Graf č. 6 zobrazuje výsledky jednotlivých klíčových informací obsažené v inzerátu podle odpovědí jednotlivých generací. Pro porovnání mezi generacemi bylo vypočítáno procentní vyjádření z celkového počtu respondentů dané generace. Náplň práce byla klíčová v obou generacích přibližně pro 50 % respondentů. Podobnou úměrnost mezi oběma generacemi lze sledovat i u mzdového ohodnocení (zhruba 75 % respondentů jednotlivých generací). Významný rozdíl představují benefity a dny zdravotního volna (tzv. Sick days). Benefity uvedlo jako klíčovou informaci přibližně 66 % z respondentů do 44 let, kdežto u starší generace respondentů nad 45 let to bylo jen 39 % z nich. U dnů zdravotního volna je tento rozdíl ještě patrnější. Pro mladší generaci jsou důležité u 38 % respondentů, u starší generace se jednalo pouze o 4 % z nich.

**Graf č. 6 - Klíčové informace obsažené v inzerátu - porovnání generací**



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Třetí část dotazníku měla za cíl zjistit názor respondentů na proces výběru zaměstnanců ve zkoumaném podniku. Problematikou výběru zaměstnanců se zabývaly otázky č. 8 – 14.

### Transparentnost a srozumitelnost výběrového procesu

Z tabulky níže vyplývá, že výběrový proces je dle názoru respondentů transparentní a pro uchazeče srozumitelný. S tímto tvrzením souhlasilo 127 zaměstnanců a 70 zaměstnanců zvolilo možnost, že *spíše souhlasím*. Celkem osm respondentů spíše neshledává výběrový proces ve zkoumané společnosti transparentní a srozumitelný. Jako

důvod uvedli, že pro ně nebyl proces plně srozumitelný, neboť jim nebyly dle jejich názoru dostatečně vysvětleny jednotlivé kroky výběrového procesu.

**Tabulka č. 6** - *Do jaké míry souhlasíte s tím, že výběrový proces byl pro Vás transparentní a srozumitelný?*

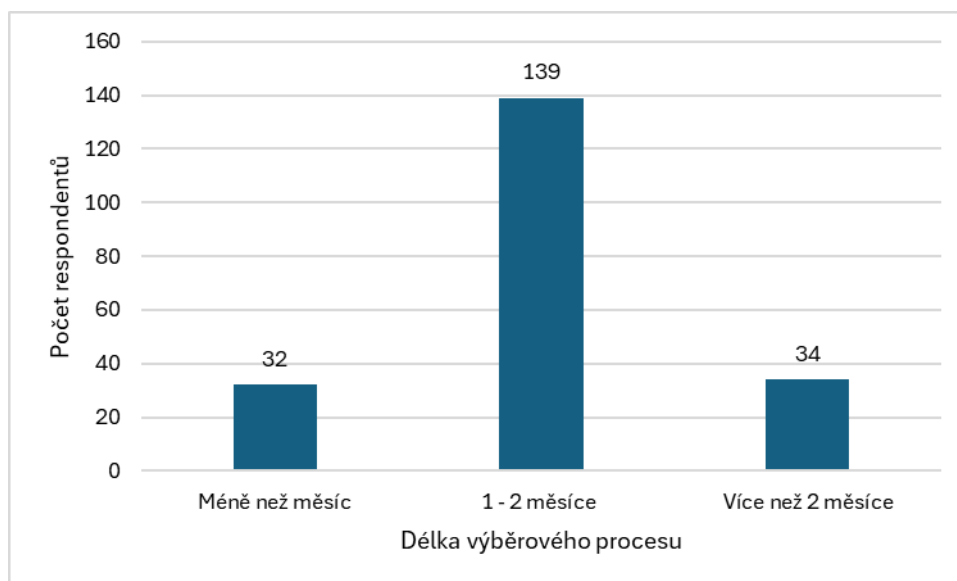
Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Souhlasím	127	62
Spíše souhlasím	70	34
Spíše nesouhlasím	8	4
Nesouhlasím	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

### Délka výběrový proces od zaslání životopisu po přijetí

Z níže uvedených výsledků vyplývá, že nejčastěji trval výběrový proces od zaslání životopisu uchazečem po jeho přijetí do společnosti přibližně 1 – 2 měsíce (139 respondentů). Méně než měsíc trval tento proces u třiceti dvou respondentů. Naopak více než dva měsíce uvedlo třicet čtyři respondentů. Pro porovnání mladší a starší generace byl sestrojen graf č. 8, který je zobrazen níže.

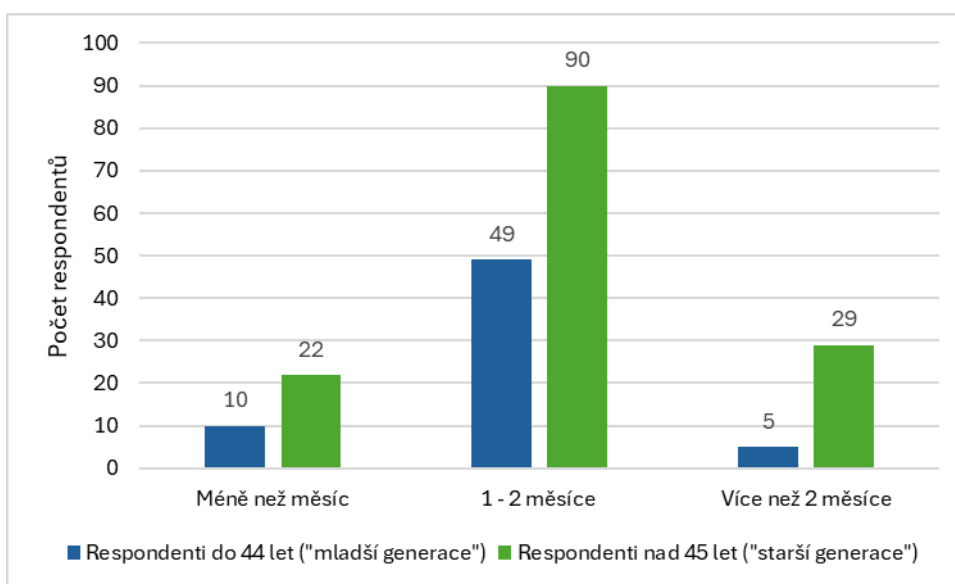
**Graf č. 7** – *Délka výběrového procesu od zaslání životopisu po přijetí*



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Grafické zpracování níže zobrazuje porovnání respondentů do 44 let a respondentů nad 45 let dle délky výběrového procesu od začátku do konce. Z grafu vyplývá, že u obou generací převládá délka výběrového procesu mezi 1 – 2 měsíci. V ostatních případech mladší generace absolvovala tento proces spíše v kratším období do měsíce (10 respondentů) než v delším období trvajícím více než 2 měsíce (5 respondentů), což může být způsobeno rychlejší reakcí uchazečů za využití více online komunikace. U starší generace tomu bylo naopak, u dvaceti devíti respondentů trval výběrový proces déle než 2 měsíce a u dvaceti dvou respondentů dobu kratší než jeden měsíc.

**Graf č. 8** - Délka výběrového procesu od zaslání životopisu po přijetí - porovnání generací



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

### Informovanost uchazeče během výběrového procesu

Otázka č. 10 měla za cíl zjistit, zda respondenti získávají během výběrového procesu všechny důležité informace. Z výsledků je patrné, že uchazečům jsou podávány všechny potřebné informace (198 respondentů). Pouze sedm respondentů shledalo, že neobdrželo během výběrového procesu veškeré informace, které by pro ně byly relevantní. V případě, že respondent odpověděl *NE*, mohl se pod otázkou vyjádřit, jaké informace byl chtěl během procesu obdržet. Z odpovědí vyplynulo, že by uchazeče během výběrového procesu zajímaly informace ohledně kariérního růstu, o způsobu poskytování benefitů nebo informace ohledně budoucího kolektivu na pracovišti.

**Tabulka č. 7 - Obdržel/a jste během výběrového procesu všechny potřebné informace?**

Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Ano	198	97
Ne	7	3

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

### **Shoda obdržených informací s realitou**

Z výsledků je patrné, že informace, které byly uchazečům poskytnuty během výběrového procesu, se shodovaly s realitou (201 odpovědí). Pouze čtyři respondenti uvedli, že se tyto informace neshodovaly.

**Tabulka č. 8 - Shodovaly se poté tyto informace s realitou?**

Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Ano	201	98
Ne	4	2

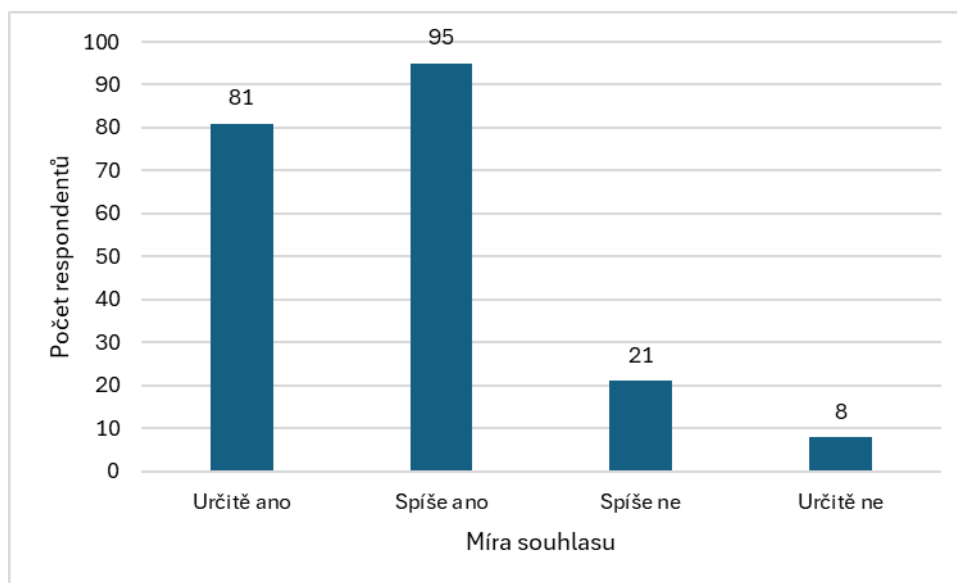
Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

### **Přítomnost vedoucího pracovníka během přijímacího pohovoru**

V současnosti mnoho uchazečů vítá, pokud je u přijímacího pohovoru přítomen vedoucí pracovník pod nímž by nově přijatý zaměstnanec pracoval. Ve zkoumané společnosti aktuálně u přijímacího pohovoru vedoucí pracovník není, proto otázka č. 12 měla za cíl zjistit, zda by zaměstnanci tuto změnu uvítali.

Z výsledků v grafu č. 9 vyplývá, že většina respondentů by uvítala, kdyby byl během přijímacího pohovoru přítomen jejich případný nadřízený vedoucí. Osmdesát jeden respondentů odpovědělo *určitě ano*, devadesát pět odpovědělo *spíše ano*. Dvacet jedna dotazovaných vybralo odpověď *spíše ne* a osm uvedlo *určitě ne*. Jako nejčastější důvod respondenti udávali, že by se zvýšila jejich nervozita během pohovoru či jim přijde účast další osoby pro výběr na tuto pozici nadbytečná. Někteří respondenti vyjádřili obavu, že by se tím snížila objektivita výběrového procesu. Rovněž by někteří zaměstnanci nechtěli, aby budoucí nadřízení, znali osobní nebo citlivé informace o nich.

**Graf č. 9 – Vedoucí pracovník u výběrového procesu**



Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

### **Efektivita procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti**

Většina respondentů, (179 odpovědí), jak vyplývá z výsledků v tabulce č. 9, se domnívá, že je proces získávání a výběru zaměstnanců ve zkoumané společnosti efektivní. Celkem 26 dotazovaných uvedlo, že si myslí, že tento proces není efektivní. Zdůvodnění této domněnky a případné návrhy na zlepšení byly zjišťovány v následující otázce č. 14.

**Tabulka č. 9 - Myslíte si, že je proces získávání a výběru zaměstnanců ve vašem podniku efektivní?**

Míra souhlasu	Počet respondentů	Podíl respondentů v %
Ano	179	87
Ne	26	13

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

### **Připomínky a návrhy respondentů na zlepšení výběrového procesu**

Otázka č. 14 navazovala na předchozí otázku a byla určité pro respondenty, kteří na ni odpověděli *NE*. Tato otázka byla otevřená a respondenti zde měli prostor pro vyjádření vlastního názoru. Přestože v předchozí otázce zvolilo možnost *NE* celkem 26 respondentů, tak tuto otázku vyplnilo pouze deset z nich, což představuje jen 38 % návratnosti odpovědí.

Nejčastěji se dotazovaní shodli na tom, že s nimi nebylo dostatečně komunikováno během výběrového procesu. Zaměstnanci by uvítali, kdyby s nimi bylo průběžně komunikováno a byli informováni o aktuální situaci.

Jeden z respondentů se domnívá, že mu bylo poskytnuto málo informací, proto by pro zvýšení efektivity výběrového procesu podával více informací jak o jednotlivých krocích procesu, tak o samotné pozici.

Další z respondentů nebyl spokojen s dopravně-psychologickým vyšetřením, neboť toto vyšetření již v minulosti absolvoval, a při výběrovém procesu ve zkoumané společnosti ho musel absolvovat znovu. Tento respondent by zavedl možnost uznání již vykonaného vyšetření z minulosti. Například pokud toto vyšetření bylo uskutečněno do maximálně 3 let ode dne aktuálního výběrového řízení.

Další připomínka se týkala pořadí jednotlivých vyšetření. Jeden z dotazovaných uvedl, že by změnil pořadí požadovaných vyšetření. Lékařskou prohlídku by posunul z posledního kroku na začátek, před dopravně-psychologické vyšetření.

Pro jednoho respondenta byla atmosféra během výběrového procesu příliš formální. Tento pracovník by uvítal více neformálnější, uvolněnější setkání (např. uchazeči by byla nabídnuta káva).

Z odpovědi jiného respondenta vyplynulo, že měl během výběrového procesu pocit, že v důsledku personální nouze, jsou přijímáni i uchazeči, kteří na tuto práci nejsou vhodní. Následně se mu tento pocit poté potvrdil. Z toho důvodu by se více zaměřil na hodnocení jednotlivých uchazečů.

V neposlední řadě, uvedli dotazovaní, že po nich bylo vyžadováno mnoho různých dokumentů v papírové podobě, kdy tyto dokumenty museli odnést osobně na personální oddělení. Řešení by shledali v elektronickém posílání těchto dokumentů.

Poslední připomínkou, kterou někteří respondenti uvedli, byla přílišná délka celého výběrového procesu od poslání životopisu po samotné přijetí.

## 6.2.2 Shrnutí dotazníkového šetření

Celkově se dotazníkového šetření zúčastnilo 205 respondentů, z nichž bylo 200 mužů a 5 žen. Nejvíce respondentů spadalo do věkové kategorie 45 – 54 let, naopak nejméně respondentů bylo ve věku 18 – 24 let. Zúčastnění byli následně rozděleni podle věkové kategorie na mladší generaci (64 respondentů) a starší generaci (141 respondentů). Všichni dotazovaní jsou řidiči autobusu. Většina zaměstnanců pracuje ve zkoumané společnosti déle než 3 roky.

- Z celkového počtu respondentů se 43 % dozvědělo o volné pracovní pozici na doporučení stávajícího zaměstnance. Nejméně respondentů (1 %) uvádí jako zdroj odkud se o pracovní nabídce dovědělo na Úřadu práce.
- Žádný z dotázaných z mladší generace (respondenti do 44 let) se nedozvěděl o volném pracovním místě z tištěných médií.
- Celkem 53 % dotazovaných nemá preferenci ve formě uveřejňování nabídky.
- V případě vyjádření svých preferencí starší generace upřednostňuje tištěnou podobu, naopak mladší generace dává přednost elektronické podobě uveřejňování nabídek s volnou pracovní pozicí.
- Mzdové ohodnocení, benefity a náplň práce jsou nejvíce klíčovou informací v inzerátu k obsazované pozici.
- Dny pracovního volna (tzv. Sick days) jsou klíčové pouze u 4 % respondentů starších 45 let.
- Benefity poskytované společností jsou důležité pro 66 % dotazovaných mladší generace (do 44 let).
- Většina zaměstnanců hodnotí výběrový proces jako transparentní a srozumitelný.
- Výběrový proces od zaslání životopisu po přijetí trvalo respondentům nejčastěji mezi 1 – 2 měsíci (68 %).
- Převážná většina dotazovaných se domnívá, že během výběrového procesu jim byly poskytnuty všechny potřebné informace.
- Pouze 3 % zúčastněných uvádí, že získané informace nebyly dostatečné.
- Pro většinu respondentů se získané informace shodovaly s realitou (98 %).
- 86 % dotázaných by uvítalo přítomnost budoucího vedoucího pracovníka během přijímacího pohovoru (Určitě ano 40 %, spíše ano 46 %)



- Nervozita, ztráta objektivit a obava o soukromí byly nejčastějšími důvody uváděné jako důvod, proč by dotazovaní neuvítali vedoucího pracovníka u přijímacího pohovoru.
- Většina dotazovaných (87 %) se domnívá, že je proces získávání a výběru zaměstnanců ve zkoumané společnosti efektivní.
- Celkem 10 respondentů uvedlo důvod, proč podle nich není výběrový proces efektivní a případně jak by ho vylepšili.
- Větší komunikaci během výběrového procesu by uvítala většina respondentů, kteří se domnívají, že tento proces není efektivní.

### 6.3 Zodpovězení výzkumných otázek

V této podkapitole budou zodpovězeny stanovené výzkumné otázky.

#### **Výzkumná otázka č. 1 – Jaké metody využívá vybraný podnik při získávání uchazečů o zaměstnání?**

Zkoumaný podnik využívá při procesu získávání zaměstnanců nejčastěji inzerování na kariérních stránkách společnosti či na pracovních portálech. Dále využívá inzerci na venkovních bannerech a v tisku. V neposlední řadě společnost získává uchazeče na doporučení stávajícího zaměstnance nebo skrz náborovou linku.

- **Jaké způsoby inzerování pracovních pozic využívá podnik nejčastěji?**

Nejčastěji využívaným způsobem inzerování pracovních pozic je online uveřejňování nabídek na kariérních stránkách společnosti a různých pracovních portálech (jobs.cz, práce.cz a práce za rohem).

- **Z jakých médií je největší zpětná vazba od uchazečů?**

Nejvíce uchazečů pocházelo z doporučení od stávajícího zaměstnance, poté z pracovních portálů a kariérních stránek, a dále v reakci na inzerát na venkovním banneru. V neposlední řadě přichází mnoho uchazečů z vlastního rozhodnutí, což znamená, že neviděli žádný inzerát s volnou pracovní pozicí.

## **Výzkumná otázka č. 2 – Jaké metody využívá vybraný podnik při výběru vhodných kandidátů?**

Společnost využívá jako hlavní metodu při výběrovém procesu pohovor. Další úkony, které musí uchazeč absolvovat je dopravně psychologické vyšetření, lékařská prohlídka a přezkoumání jízdnic dovedností. Bez těchto úkonů by nemohl být uchazeč do společnosti přijat.

- **Jaké metody jsou nejčastěji využívány při výběru zaměstnanců?**

Ve zkoumané společnosti probíhá nejprve hodnocení zaslaných životopisů, na jejichž základě jsou uchazeči zváni k osobnímu pohovoru. Pohovor je hlavní metodou, kterou společnost při výběru využívá.

- **Která využívaná metoda výběru je nejspolehlivější z hlediska případné následné fluktuace zaměstnanců?**

Vzhledem k tomu, že společnost využívá pouze pohovor jako hlavní metodu výběru zaměstnanců, nelze tuto výzkumnou otázku zcela uspokojivě zodpovědět.

## **Výzkumná otázka č. 3 – Jaká je kvalita procesu získávání a výběru zaměstnanců?**

Proces získávání a výběru zaměstnanců se jeví jako poměrně efektivní, přesto z výzkumu vzešlo několik návrhů a doporučení jak tento proces ještě zefektivnit.

- **Obdrželi pracovníci během výběrového procesu všechny potřebné informace a odpovídaly tyto informace realitě?**

Uchazeči ve většině případů obdrželi během výběrového procesu všechny relevantní informace, které následně odpovídaly realitě.

- **Jak dlouho trval proces od zaslání životopisu po přijetí na danou pozici?**

Celý výběrový proces od zaslání životopisu po přijetí uchazeče na danou pozici trval průměrně dobu mezi jedním až dvěma měsíci.

- **Jaká je úspěšnost výběrového řízení?**

Úspěšnost výběrového řízení u nově přijatých zaměstnanců se pohybuje okolo 80 %, neboť takové procento pracovníků setrvává ve zkoumané společnosti déle než činí jejich zkušební doba, která trvá tři měsíce. U delšího časového intervalu do jednoho roku od výběrového procesu se pohybuje procento úspěšnosti mezi 50 – 70 %.

## 7 Zhodnocení a návrh opatření

Společnost Dopravní podnik hl. m. Prahy je velkou společností, která má pro útvar personální práce vyčleněno několik menších podútvárů, které mají na starosti obsazování jednotlivých druhů pozic. Tato práce se zabývala analýzou výběrového procesu v útvaru, který obsazuje pozice řidičů autobusu.

Po zhodnocení teoretických východisek, rozhovoru s personalistkou a výsledky dotazníkového šetření lze konstatovat, že proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s. se dá považovat za poměrně efektivní. Přesto výzkumným šetřením byly odhaleny určité nedostatky, pro které byly navrženy jednotlivá opatření a doporučení.

V této kapitole jsou níže představeny návrhy opatření, které by mohla společnost implementovat, což by mohlo vést ke zvýšení účinnosti celého procesu získávání a výběru zaměstnanců.

Jednotlivé návrhy jsou sestaveny na základě skutečností, které byly zjištěny rozhovorem s personalistkou a z výsledků dotazníkového šetření.

### 7.1 Odměna za doporučení nového zaměstnance

První návrhové opatření pro společnost Dopravní podnik hl. m. Prahy je odměňování stávajících zaměstnanců za doporučení nového zaměstnance. Tento návrh se opírá o výsledky z dotazníkového šetření, které ukázaly, že nejvíce uchazečů se o volném pracovním místě dozvědělo právě od stávajícího zaměstnance. Zároveň z rozhovoru s personalistkou vyplynulo, že se společnost potýká s nedostatkem řidičů. Tímto návrhem by společnost motivovala stávající zaměstnance a současně získala schopné a vhodné uchazeče.

Každý ze stávajících zaměstnanců by měl nárok na odměnu po splnění stanovených podmínek. Tyto podmínky by byly následující:

- Doporučovaný uchazeč musí být s doporučením seznámen a souhlasit s ním,
- zároveň musí uchazeč potvrdit, že se uchází o místo na doporučení konkrétního stávajícího zaměstnance,
- nově přijatý zaměstnanec musí setrvat v aktivním poměru ve společnosti po dobu minimálně 3 měsíců (po dobu uplynutí zkušební doby)

- stávající zaměstnanec nebude mít nárok na odměnu v případě, že doporučovaný uchazeč již v minulosti pro společnost pracoval či sám se o místo ucházel.

V případě splnění výše uvedených podmínek by měl stávající zaměstnanec nárok na odměnu, která by mu byla automaticky poskytnuta po skončení zkušební doby doporučeného zaměstnance, tedy během čtvrtého měsíce. Skutečnost, že byl uchazeč doporučen stávajícím zaměstnancem, by byla zanesena do systému, proto by o vyplacení zaměstnanec nemusel žádat. Poskytovaná odměna by nebyla vyplácena zaměstnanci v čistých penězích připočítaných ke mzdě, nýbrž jako odměna v rámci benefitového programu, který je zaměstnancům nabízen. O přiznanou výši odměny by se zvýšila celková částka benefitů, kterou může zaměstnanec čerpat.

Výše odměny by se odvíjela na základě toho, zda by uchazeč měl platný profesní průkaz způsobilosti řidiče (PPZŘ) či nikoliv. V tomto případě, by musel projít nejprve rekvalifikačním kurzem. Návrh byl diskutován s personalistou a bylo od ní zjištěno, že průměrně je každoročně přijato 40 nových pracovníků na doporučení stávajícího zaměstnance. Výši jednotlivých odměn, které jsou doporučovány zobrazuje tabulka č. 10 níže.

**Tabulka č. 10 - Výše odměn za doporučení nového zaměstnance**

Pozice	Výše odměny za doporučení
Řidič/ka autobusu (ŘP. sk. D + PPZŘ)	<b>10 000 Kč</b>
Řidič/ka autobusu s rekvalifikací	<b>8 000 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování (2024)

Společnost by tak odhadem zaplatila okolo **360 000 Kč** ročně, pokud bude uvažovat hodnotu získanou průměrem z výše odměny a průměrného počtu ročně přijímaných zaměstnanců na doporučení stávajícího zaměstnance.

## 7.2 Informativní dny pro potenciální uchazeče

Druhým návrhovým opatřením je uspořádání informačních dnů pro potenciální uchazeče. Tato akce by se konala ve výukových prostorách v budově Dopravního podniku v areálu v Hostivaři.

Informativní dny by se konaly jednou za půl roku, nejlépe o víkendu. Akce by se konala od 10 h do 16 h. Program pro jednu skupinu by trval cca 2 hodiny, tedy začátky programu by byly vždy po dvou hodinách, tzn. v 10 h, 12 h a 14 h. Plánované začátky by byly dopředu uveřejněny na propagačních materiálech, aby uchazeči nepřišli v průběhu již započatého programu. Propagace této akce by byla ve spolupráci s oddělením marketingu, rovněž by společnost nechala vyrobit 1 000 ks letáků, které by rozmístila po zastávkách a v prostředcích hromadné dopravy. Personálně by se této akce účastnil zaměstnanec personálního útvaru pro nábor řidičů autobusu, školitel rekvalifikačních kurzů a vedoucí pracovník některé z garáží. Během připraveného programu by personalista uchazeče seznámil s požadavky na danou pozici, s jednotlivými kroky výběrového procesu a náplní pracovní pozice. Dále by školitel z rekvalifikačního kurzu představil obsah toho kurzu a jednotlivé kroky, které uchazeče v kurzu čekají. Rovněž by potenciální zaměstnanci čekali exkurze do garáží, aby se mohli podívat v jakém prostředí by pracovali. Případné dotazy uchazečů by mohly být okamžitě zodpovězeny. Každý uchazeč by také dostal brožuru, která by shrnovala všechny důležité informace, které během akce slyšel, aby si je mohl později v klidu případně důkladně prostudovat.

Toto opatření je navrhováno z důvodu, že personalisté během výběrového pohovoru seznamují uchazeče s výkonem dané pozice, náplní a požadavky, což představuje značnou časovou zátěž, a v některých případech si uchazeči svůj zájem o pozici rozmyslí. Vzhledem k těmto skutečnostem, by uspořádání informačních dnů přineslo informované uchazeče o pracovní místo, kteří jsou již plně rozhodnutí, znají všechny důležité informace a mají zájem o výkon dané pozice. Toto opatření by ušetřilo čas pracovníkům personálního útvaru a urychlilo a zefektivnilo proces získávání zaměstnanců.

Vzhledem k tomu, že akce by se konala v prostorách patřící Dopravnímu podniku, odpadají náklady spojené s pronájmem prostor. Rovněž náklady na energie nejsou v návrhu uvažovány, neboť z interních dokumentů vyplývá, že společnost je významným velkoodběratelem elektrické energie, který má vyjednané výhodné sazby za energie. Částka nákladů na energie na uspořádání této akce by tudíž byla zanedbatelná ve výši jednotek korun.

Jedny z nákladů, které by byly vynaložené na zrealizování tohoto opatření, by byly mzdové náklady na pracovníky, kteří by zajišťovali program akce. Jelikož každý z pracovníků má jinou hodinovou mzdovou sazbu při výkonu své běžné pracovní náplně,

byla po posouzení a konzultaci s dotyčnými pracovníky stanovena jednotná hodinová sazba pro výkon této akce na 250 Kč hrubého na hodinu.

Dále jsou započítány náklady na administrativu spojenou s přípravou a organizací akce, kterou by mělo na starosti náborové oddělení. Vzhledem k tomu, že se jedná o znatelné administrativní zatížení personalisty nad rámec běžné pracovní náplně, kdy ovšem nelze dopředu odhadnout reálné časové zatížení. Z toho důvodu by byl pracovníkovi personálního oddělení vyplacen příplatek ve výši 2 000 Kč ke mzdě vždy v měsíci, ve kterém by se akce organizovala.

Náklady na výrobu brožur by se odvíjely od počtu kusů. Společnost by nechala vyrobit 200 ks brožur ve formátu A5, které by obsahovaly 8 stran. V rámci propagace akce by společnost nechala zhotovit 1 000 ks letáků ve formátu A4. Dle printworld.com (2024) by výroba těchto brožur stála 1 988,36 Kč vč. DPH a letáků 1 679,61 Kč vč. DPH. Celkem by tedy společnost za propagační materiály zaplatila 3 667,97 Kč.

Celkové nákladové zatížení pro společnost je vyčísleno v tabulce č. 11 níže.

**Tabulka č. 11 - Náklady na uspořádání Informativních dnů pro nové uchazeče za jednu akci**

<b>Položka</b>	<b>Počet</b>	<b>Cena za mj</b>	<b>Celkem</b>
Odměna pro personalistu	6 h	250 Kč/h	1 500 Kč
Odměna pro školitele	6 h	250 Kč/h	1 500 Kč
Odměna pro vedoucího garáží	6 h	250 Kč/h	1 500 Kč
Administrativní náklady	x	x	2 000 Kč
Propagační materiály	x	x	3 668 Kč
<b>Celkové náklady</b>			<b>10 168 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle printworld.com (2024)

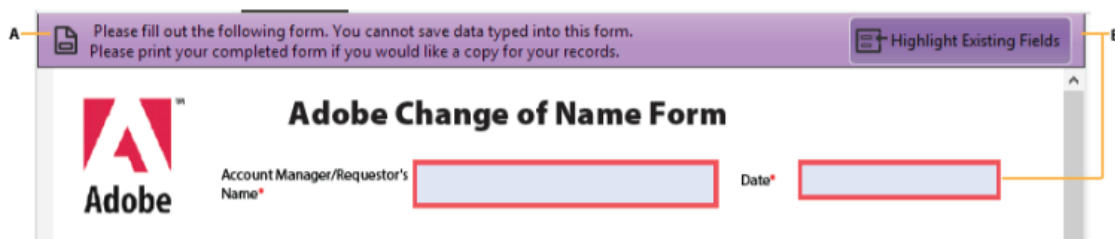
Implementace tohoto návrhu by stála zkoumanou společností celkem 10 168 Kč za uspořádání jedné akce. Pokud by Dopravní akci pořádal jednou za půl roku, ročně by za Informativní dny pro nové uchazeče na pozici řidiče autobusu zaplatil **20 336 Kč**.

### 7.3 Informační software pro vyplňování dokumentů

Dalším navrhovaným opatřením, které vzešlo z výsledků výzkumu, je implementace softwaru, který zefektivní vyplňování dokumentů během přijímání zaměstnance. Pracovník personálního útvaru musí vyplnit s právě přijatým uchazečem zhruba deset dokumentů. Každý dokument je vyplňován jednotlivě, což zpomaluje průběh přijímacího řízení. Implementace softwaru, který by umožňoval propsání osobních údajů o přijímaném zaměstnanci současně do všech formulářů, by značně urychlila celý proces.

Po konzultaci s personalistkou ohledně softwarového vybavení, které při práci používá a po průzkumu možností, které jsou na trhu, byl jako vhodný softwarový nástroj zvolen Adobe Acrobat. Tento program je uživatelsky přívětivý a v rámci funkcí, které nabízí, umožňuje automaticky vyplňovat formuláře. Jedinou podmínkou, kterou musí formulář splňovat je, že je interaktivní. Použití interaktivních formulářů usnadňuje proces vyplňování a shromažďování údajů a dat. V aplikaci Acrobat lze vytvářet nové formuláře konverzí stávajících elektronických dokumentů či skenováním papírového dokumentu a jeho transformací na formulář. Funkci automatického vyplňování formuláře lze zapnout v nastavení programu (helpx.adobe.com, 2023). Na obrázku č. 5 níže je pro názornost ukázána podoba interaktivního vyplnitelného formuláře.

**Obrázek č. 5 - Ukázka interaktivního vyplnitelného formuláře**



The image shows a screenshot of an interactive form in Adobe Acrobat. At the top, a purple header bar contains the text: "Please fill out the following form. You cannot save data typed into this form. Please print your completed form if you would like a copy for your records." and a button labeled "Highlight Existing Fields". Below the header, the Adobe logo is on the left, and the title "Adobe Change of Name Form" is centered. Underneath the title, there are two input fields: "Account Manager/Requestor's Name\*" and "Date\*". A yellow line with labels 'A' and 'B' at its ends highlights the two input fields.

Zdroj: helpx.adobe.com (2023)

Společnost, respektive pracovníci personálního útvaru by převedli všechny vyplňované formuláře na interaktivní formulář v programu, a poté by stačilo vyplnit údaje o uchazeči, a ty by se následně automaticky vyplnily do dalších formulářů.

Adobe nabízí balíček programu Acrobat Pro, která zahrnuje požadovanou funkci automatického vyplňování. Roční cena tohoto předplatného je 288,80 € pro jednotlivce. Vzhledem k tomu, že ve zkoumaném personálním útvaru pro nábor řidičů autobusu pracují dva personalisté, musela by společnost zakoupit tuto licenci dvakrát. Náklady

přepočtené kurzem aktuálním k 22. 3. 2024, který byl 25,35 Kč/€ jsou zobrazeny v tabulce č. 12.

**Tabulka č. 12 - Náklady na pořízení softwarového balíčku**

<b>Položka</b>	<b>Počet kusů</b>	<b>Cena za kus</b>	<b>Celková cena</b>
Softwarový balíček Acrobat Pro	2	7 321 Kč	14 642 Kč
<b>Celkem</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>14 642 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Adobe.com a kurzy.cz (2024)

Implementace tohoto návrhového opatření by vyšla společnost na **14 642 Kč** ročně. V případě, že by se společnosti tento software osvědčil, tyto náklady by poté musely být hrazeny každý rok.

#### **7.4 Další navrhovaná zlepšující opatření**

Tato podkapitola se zabývá představením dalších subtilnějších doporučení, které vyplynuly z provedeného výzkumného šetření a mohou pomoci zefektivnit proces získávání a výběru zaměstnanců ve zkoumané společnosti.

##### **Komunikace mezi personálním oddělením a marketingovým oddělením**

Z rozhovoru s personalistkou vyplynulo, že mezi personálním oddělením a oddělením marketingu neprobíhá žádná komunikace. To znamená, že personalisté nemají přehled o způsobech, jakými jsou volné pozice propagovány. Tato špatná komunikace může vést k tomu, že jsou využívány takové metody k propagaci, které nejsou pro společnost efektivní. Z tohoto důvodu je doporučováno začít více komunikovat mezi těmito dvěma útvary. V případě zavádění nové marketingové náborové kampaně by se mohli pracovníci těchto dvou útvarů společně setkat na poradě, kde by se diskutovaly jednotlivé možnosti a následně po nějaké době by se společně vyhodnotila efektivita zvoleného propagačního nástroje v porovnání s odezvou nových uchazečů.

##### **Větší informovanost uchazečů**

Na základě výsledků z dotazníkového šetření se další doporučení týká větší informovanosti uchazečů. Přestože personalisté poskytují uchazečům všechny důležité informace, někteří zaměstnanci by ocenili, kdyby získali během výběrového procesu více



informací. Personalisté by mohli uchazeče seznámit s možnostmi kariérního růstu, který je pro mnoho z nich důležitý. Dále pak s postupem, jakým způsobem si mohou žádat o jednotlivé zaměstnanecké benefity. V neposlední řadě by měli být kandidáti informováni o složení budoucího kolektivu na pracovišti.

### **Přítomnost vedoucího pracovníka u pohovoru**

Přítomnost vedoucího pracovníka během přijímacího pohovoru může být prospěšná pro obě strany. Uchazeč se setkává se svým potenciálním nadřízeným a pro vedoucího pracovníka je to možnost, kdy může posoudit, zda daný uchazeč zapadne do kolektivu či je pro dané místo vhodný. Toto doporučení se opírá o výsledky z dotazníku, kdy více než 85 % zaměstnanců by uvítalo u přijímacího pohovoru přítomnost vedoucího pracovníka. Pro eliminaci rizika spojeného s únikem osobních informací o uchazeči by měl mít vedoucí pracovník povinnost mlčenlivosti, která by mu zakazovala šířit osobní a důvěrné informace mezi ostatní pracovníky na pracovišti.

### **Účast na veletrzích, festivalech a akcích**

Personalisté z útvaru náboru nových řidičů se pravidelně účastní různých veletrhů, festivalů a jiných akcí, které souvisí i nesouvisí s oblastí veřejné dopravy. Dalším doporučením pro zkoumanou společnost je proto omezení účasti na událostech, které primárně nesouvisí s hromadnou dopravou. Jak ukazují výsledky šetření tyto metody získávání zaměstnanců nejsou pro společnost příliš účinné. Společnost vynakládá finanční prostředky za účast na těchto akcích, ovšem zpětná vazba od uchazečů je minimální. Z toho důvody by mohlo personální oddělení sledovat odezvu z jednotlivých událostí, poté vyhodnotit, které jsou a nejsou efektivní. Na základě toho by se účastnili pouze takových akcí, které by prokazatelně přinášely nové uchazeče. Čímž by se zefektivnilo získávání zaměstnanců a společnost by rovněž snížila své náklady vynakládané za účast. Konkrétní částku vynakládanou za účelem náboru na veletrzích se ze zdrojů společnosti nepodařilo zjistit. Jediným veletrhem, kterého by se společnost měla stoprocentně zúčastnit, je Czechbus, který je významným středoevropským veletrhem autobusů a hromadné dopravy.

### **Efektivnější metody při náboru uchazečů mladší generace**

Inzerce v tisku a na venkovních bannerech nejsou příliš efektivní metody při získávání uchazečů mladší generace, což ukázal provedený výzkum. Z konzultace s personalistkou vyplývá zájem společnosti soustředit se v budoucnu na oslovování mladších ročníků,

neboť aktuální struktura pracovní síly převládá ve starším věkovém spektru. Lze tedy očekávat postupný odchod starších ročníků ze společnosti, například z důvodu nevyhovující zdravotní způsobilosti či odchodu do starobního důchodu. Na základě toho by společnost měla upřednostnit strategie, které se zaměřují především na mladší generaci. Společnost by se měla více soustředit na propagaci pracovních míst pomocí sociálních sítí, zejména Facebookových stránek společnosti a Instagramového profilu. Přestože Dopravní podnik zřizuje vlastní střední školu, kde jsou žáci o nabídkách informováni, mohla by organizace spolupracovat s dalšími středními školami a případně i univerzitami. Inzerce v tisku je poměrně nákladnou metodou, která nepřináší žádný ohlas od uchazečů mladší generace, z toho důvodu by společnost měla toto inzerování omezit, neboť je neefektivní.

Zavedení jiných metod, které byly představeny v teoretické části práce, například zkoumání referencí, assessment centra nebo využití moderních metod jako je AI, nejsou doporučovány, neboť na tyto obsazované pozice jsou bezpředmětné.

### **Zpětná vazba personálnímu oddělení**

Personální oddělení pro nábor řidičů autobusu nedostává žádnou zpětnou vazbu ohledně vybraných uchazečů. Personalisté nemají přehled o tom, zda vybraný kandidát ve společnosti setrval či odešel. Z toho důvodu by měly být náborářům poskytovány statistické údaje o fluktuaci a odchodovosti nových zaměstnanců, aby měli představu o tom, zda je jejich výběrový proces efektivní. Zpětná vazba náborovému oddělení by měla být poskytována alespoň jednou za čtvrtletí od personálního podúvaru, který má na starosti následnou personální administrativu.

### **Zpětná vazba uchazečům**

Zlepšení zpětné vazby by mělo nastat i ze strany personálního útvaru směrem k uchazečům. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že některým uchazečům přišla komunikace a poskytování informací ohledně aktuálního průběhu nedostatečná. Samozřejmě nelze s takovým množstvím uchazečů, se kterými se personalisté denně setkávají, pravidelně komunikovat telefonicky. Proto by bylo vhodnější jednotlivým uchazečům alespoň jedenkrát za čtrnáct dní poslat email, v němž budou personalisté informovat o aktuálním vývoji výběrového procesu a zároveň tím udrží kontakt s uchazečem, což na něj může mít pozitivní vliv.

### **Posílání dokumentů od uchazečů online**

Většina dokumentů, které musí uchazeč během výběrového procesu doložit, jsou získávány v papírové podobě. Jedná se o výpis z rejstříku trestů, výpis z karty řidiče, výpis ze zdravotní dokumentace, potvrzení o absolvování lékařského vyšetření a potvrzení z dopravně-psychologického testu. Uchazeči musí jednotlivé dokumenty postupně odevzdávat personálnímu útvaru, což představuje značnou časovou zátěž pro obě strany. Posledním doporučením pro společnost je proto umožnění zasílání jednotlivých dokumentů online prostřednictvím emailu. Kandidáti by zasílali naskenované či ofocené dokumenty na emailovou adresu personalistky, která by si poté dokument zkontrolovala, vytiskla a zařadila k ostatní dokumentaci daného uchazeče. V případě, že by zaslaný dokument neumožňoval uchazeči v dalším pokračování ve výběrovém procesu, například z důvodu nevyhovujícího zdravotního stavu, bylo by s ním telefonicky toto řízení ukončeno. Implementace tohoto doporučení by přinesla časové úspory personalistům a zefektivnila výběrový proces.

V případě přijetí a implementace výše zmíněných návrhů a doporučení by celkové náklady, které by na implementaci musela společnost vynaložit by činily **34 978 Kč** ročně. Náklady na odměňování za doporučení od stávajícího zaměstnance by se odvíjely od počtu doporučení nových uchazečů, průměrně se dá tato částka odhadovat okolo **360 000 Kč** ročně. Vzhledem tomu, že se jedná o finančně velmi stabilní a prosperující společnost, implementace těchto návrhů by Dopravní podnik příliš nezatížila.

## Závěr

Cílem diplomové práce bylo zanalyzovat a posoudit účinnost procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Dopravní podnik hl. m. Prahy, aby mohlo dojít k navržení případných zlepšení pro zefektivnění výběrového procesu. K naplnění tohoto vytyčeného cíle bylo nutné:

- na základě prostudování odborné literatury definovat základní pojmy související s oblastí získávání a výběru zaměstnanců,
- uskutečnit rozhovor s pracovníci náborového oddělení,
- provést dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti.

Teoretická východiska získaná při prostudování odborné literatury byla využita při analyzování procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci, a na jejichž základě bylo provedeno zhodnocení a následně stanovena návrhová opatření.

Cílem výzkumného šetření bylo zjistit jaké metody získávání a výběru zaměstnanců se využívají při náboru řidičů autobusu ve zkoumaném podniku a posoudit jejich účinnost. Pro naplnění stanoveného výzkumného cíle byl uskutečněn rozhovor s personalistkou a provedeno dotazníkové šetření.

Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s. je velkou společností, která má samostatné personální oddělení rozčleněné na podútvary dle obsazovaných pozic. Výzkumným šetřením vyplynulo, že analyzovaný proces je poměrně efektivní, přesto byly nalezeny nedostatky, které lze zmírnit pomocí návrhových opatření a doporučení.

První navrhované opatření se týká zavedení programu odměňování stávajících zaměstnanců za doporučení nového zaměstnance, neboť metoda získávání zaměstnanců pomocí doporučení se jeví jako velmi efektivní zdroj nových uchazečů. Druhým návrhem je uspořádání informačních dnů pro uchazeče, které by zefektivnily celý výběrový proces. Dalším navrhovaným opatřením je implementace programu Adobe Acrobat, který by personalistům pomáhal při automatickém vyplňování dokumentů, které jsou uchazečům předkládány. Rovněž byla v práci představena další drobná doporučení, která by zlepšila celý proces. Prvním doporučením je zlepšení komunikace mezi personálním oddělením a oddělením marketingu, dále větší informovanost uchazečů, zavedení účasti vedoucího pracovníka u výběrového pohovoru, poskytování zpětné vazby personalistům i uchazečům a využívání efektivnějších metod při získávání uchazečů z mladší generace.

Dalším zjištěním bylo doporučeno zanalyzovat a optimalizovat účast na veletrzích a festivalech pouze na ty, které jsou skutečně efektivní z hlediska získávání zaměstnanců. Posledním doporučením, které by mohlo zefektivnit výběrový proces, je umožnění zasílání požadovaných dokumentů v elektronické podobě prostřednictvím emailu.

Cíl práce, kterým bylo zanalyzovat proces získávání a výběru zaměstnanců ve vybraném podniku a zhodnotit jeho účinnost, byl dle autorky naplněn.

## Seznam použitých zdrojů

Adobe (helpx.adobe.com) (2023). *Vyplňování formulářů PDF*. Dostupné 22. 3. 2024 z <https://helpx.adobe.com/cz/acrobat/current/filling-pdf-forms.html#>

Armstrong, M. & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů (13. vyd.)*. Grada Publishing.

Barták, J. (2021). *Osobnostní management*. Grada Publishing.

Barták, J. (2023). *Řízení lidí v organizacích*. Grada Publishing.

Bělohávek, F. (2017). *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky. Výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory (2. vyd.)*. Grada Publishing.

Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P. & Van Wart, M. R. (2021). *Human Resource Management in Public Service. Paradoxes, Processes and Problems (7. vyd.)*. SAGE Publications.

Bláha, J., Čopíková, A. & Horváthová, P. (2016). *Řízení lidských zdrojů*. Albatros Media.

Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost. (dpp.cz) (2020). *Výroční zpráva 2020*. Dostupné 28. 8. 2023 z [https://www.dpp.cz/cs/data/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1vy/DPP\\_VYROCNI\\_ZPRAVA\\_2020.pdf](https://www.dpp.cz/cs/data/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1vy/DPP_VYROCNI_ZPRAVA_2020.pdf)

Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost. (dpp.cz) (2021). *Výroční zpráva 2021*. Dostupné 28. 8. 2023 z [https://www.dpp.cz/cs/data/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1vy/DPP\\_VYROCNI\\_ZPRAVA\\_2021.pdf](https://www.dpp.cz/cs/data/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1vy/DPP_VYROCNI_ZPRAVA_2021.pdf)

Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost. (dpp.cz) (2022). *Výroční zpráva 2022*. Dostupné 4. 9. 2023 z [https://www.dpp.cz/cs/data/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1vy/DPP\\_VYROCNI\\_ZPRAVA\\_2022.pdf](https://www.dpp.cz/cs/data/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1vy/DPP_VYROCNI_ZPRAVA_2022.pdf)

Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost. (dpp.cz) (n. d. d). *Historie*. Dostupné 23. 8. 2023 z <https://www.dpp.cz/spolecnost/o-spolecnosti/historie>

Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost. (dpp.cz) (n. d. e). *Organizační struktura*. Dostupné 4. 9. 2023 z <https://www.dpp.cz/spolecnost/o-spolecnosti/organizacni-struktura>

Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost.(dpp.cz) (n. d. a). *Profil společnosti*. Dostupné 15. 8. 2023 z <https://www.dpp.cz/spolecnost/o-spolecnosti/profil-spolecnosti>

Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost.(dpp.cz) (n. d. b). *Společnosti s kapitálovou účastí DP*. Dostupné 15. 8. 2023 z <https://www.dpp.cz/spolecnost/o-spolecnosti/profil-spolecnosti/spolecnosti-s-kapitalovou-ucasti-dp>

Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost.(dpp.cz) (n. d. c). *DPP v datech*. Dostupné 16. 8. 2023 z <https://www.dpp.cz/spolecnost/o-spolecnosti/dpp-v-datech>

Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. C. H. Beck.

ecruit Sales. (n. d.). *What Is Headhunting & How Does It Work?*. Dostupné 24. 11. 2023 z <https://www.ecruit.com/blog/what-is-headhunting-how-does-it-work>

Eger, L. & Egerová, D. (2022). *Metodologie výzkumu*. Západočeská univerzita v Plzni.

Hrlineup.com (2022). *TOP 10 MODERN RECRUITMENT TECHNIQUES FOR YOUR HIRING PROCESS*. Dostupné 4. 12. 2023 z <https://www.hrlineup.com/top-modern-recruitment-techniques-for-your-hiring-process/>

Ježková Petrů, G. (2021). *Zajištění lidských zdrojů*. Vysoká škola ekonomie a managementu

Kociánová, R. (2012). *Personální řízení – východiska a vývoj (2. vyd.)*. Grada Publishing.

Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách (4. vyd.)*. Grada Publishing.

Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Management Press

Kurzy.cz (2023). *Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost , Praha IČO 00005886 -Obchodní rejstřík firem*. Dostupné 8. 9. 2023 z <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/00005886/dopravni-podnik-hl-m-prahy-akciová-spolecnost/>

Mader-Clark, M. (2013). *The Job Description Handbook*. Nolo

Pechová, J. & Šišová, V. (2016). *Assessment centrum*. Albatros Media a. s.

Picardi, C. A. (2019). *Recruitment and Selection: Strategies for Workforce Planning & Assessment*. SAGE Publications

Pilařová, I. (2016). *Leadership & management development. Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Grada Publishing.

- Printworld.com (2024). *Brožury a katalogy bez obálky kalkulace*. Dostupné 1. 4. 2024 z <https://www.printworld.com/cz/brozury-a-katalogy-bez-obalky-kalkulace-a-tisk>
- Printworld.com (2024). *Letáky konfigurace a tisk*. Dostupné 1. 4. 2024 z <https://www.printworld.com/cz/letaky-konfigurace-a-tisk>
- Střední průmyslová škola dopravní, a. s. (sps-dopravni.cz) (n. d.). *O škole*. Dostupné 15. 8. 2023 z <https://www.sps-dopravni.cz/o-skole/>
- Šafrová Drášilová, A. (2019). *Základy úspěšného podnikání. Průvodce začínajícího podnikatele*. Grada Publishing.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty (2. vyd.)*. Grada Publishing.
- Šnýdrová, I. (2019). *Psychologie*. Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Taušl Procházková, P. a kolektiv. (2017). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Tegze, J. (2019). *Jak hledat zaměstnance v 21. století. Techniky moderního recruitmentu*. Grada Publishing.
- Úřad práce České republiky.(uradprace.cz) (n. d.). *O Úřadu práce České republiky*. Dostupné 24. 11. 2023 z <https://www.uradprace.cz/web/cz/o-uradu-prace>
- Vajner, L. (2007). *Výběr pracovníků do týmu*. Grada Publishing.
- Verhulst, S. L., & DeCenzo, D. A. (2021). *Fundamentals of Human Resource Management (14. vyd.)*. Wiley.
- Vrabcová, P. & Urbancová, H. (2023). *Strategický management lidských zdrojů – moderní trendy v HR*. Grada Publishing.
- Weightman, T. (2018). *Assessment Centre Success Your Ultimate Resource of Practice Exercises and Sample Questions to Help You Ace the Activities, Beat the Competition and Impress Employers*. Kogan Page.



## Seznam tabulek

<b>Tabulka č. 1</b> - <i>Příklad struktury životopisu</i> .....	24
<b>Tabulka č. 2</b> - <i>Údaje z Obchodního rejstříku</i> .....	41
<b>Tabulka č. 3</b> - <i>Rozčlenění respondentů na základě věku</i> .....	52
<b>Tabulka č. 4</b> - <i>Jak jste se dozvěděli o volné pracovní nabídce?</i> .....	54
<b>Tabulka č. 5</b> - <i>Jaké informace obsažené v inzerátu k dané pozici pro Vás byly klíčové?</i> .....	57
<b>Tabulka č. 6</b> - <i>Do jaké míry souhlasíte s tím, že výběrový proces byl pro Vás transparentní a srozumitelný?</i> .....	59
<b>Tabulka č. 7</b> - <i>Obdržel/a jste během výběrového procesu všechny potřebné informace?</i> .....	61
<b>Tabulka č. 8</b> - <i>Shodovaly se poté tyto informace s realitou?</i> .....	61
<b>Tabulka č. 9</b> - <i>Myslíte si, že je proces získávání a výběru zaměstnanců ve vašem podniku efektivní?</i> .....	62
<b>Tabulka č. 10</b> - <i>Výše odměn za doporučení nového zaměstnance</i> .....	68
<b>Tabulka č. 11</b> - <i>Náklady na uspořádání Informativních dnů pro nové uchazeče za jednu akci</i> .....	70
<b>Tabulka č. 12</b> - <i>Náklady na pořízení softwarového balíčku</i> .....	72

## Seznam obrázků

<b>Obrázek č. 1</b> - <i>Logo společnosti Dopravní podnik hlavního města Prahy, a. s.</i> .....	35
<b>Obrázek č. 2</b> - <i>Dopravní schéma – Tramvaje a metro v Praze</i> .....	36
<b>Obrázek č. 3</b> - <i>Organizační struktura vedení společnosti</i> .....	39
<b>Obrázek č. 4</b> - <i>Organizační struktura společnosti</i> .....	40
<b>Obrázek č. 5</b> - <i>Ukázka interaktivního vyplnitelného formuláře</i> .....	71

## Seznam grafů

<b>Graf č. 1</b> - <i>Věková struktura respondentů</i> .....	52
<b>Graf č. 2</b> - <i>Délka pracovního poměru respondentů</i> .....	53
<b>Graf č. 3</b> - <i>Jak jste se dozvěděli o volné pracovní nabídce - porovnání generací</i> .....	55
<b>Graf č. 4</b> - <i>Jakou formu uveřejnění nabídky preferujete?</i> .....	56
<b>Graf č. 5</b> - <i>Jakou formu uveřejnění nabídky preferujete? - porovnání generací</i> .....	56
<b>Graf č. 6</b> - <i>Klíčové informace obsažené v inzerátu - porovnání generací</i> .....	58
<b>Graf č. 7</b> – <i>Délka výběrového procesu od zaslání životopisu po přijetí</i> .....	59
<b>Graf č. 8</b> - <i>Délka výběrového procesu od zaslání životopisu po přijetí - porovnání generací</i> .....	60
<b>Graf č. 9</b> – <i>Vedoucí pracovník u výběrového procesu</i> .....	62

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Podklad pro rozhovor s personalistkou

**Příloha B:** Ukázkový vzhled inzerátu na pozici Řidič/Řidička autobusu

**Příloha C:** Dotazník

## **Příloha A: Podklad pro rozhovor s personalistkou**

### Seznam otázek pro rozhovor:

#### *Útvar personalistiky*

- Jaké postavení má útvar personalistiky v rámci celkového postavení podniku?
- Jaké jsou Vaše zkušenosti v oblasti personalistiky? Jak dlouho ve společnosti tuto pozici vykonáváte?
- Jaká je aktuálně situace v oblasti náboru řidičů autobusu ve vaší společnosti?

#### *Získávání zaměstnanců*

- Jakým způsobem získává vaše společnost nové kandidáty?
- Které způsoby získávání zaměstnanců jsou ve vaší společnosti nejúčinnější a proč?
- Jaký je váš postup pro oslovení potenciálních uchazečů?
- Jakým způsobem identifikujete potřeby pracovní pozice při výběru kandidátů?
- Na základě jaké dokumentace hodnotíte kvality uchazeče?
- Jaké údaje uveřejňujete v nabídce práce?
- Jaké nástroje využíváte při propagaci pracovních pozic?

#### *Výběr zaměstnanců*

- Jaké stávající metody výběru zaměstnanců dle vaší zkušenosti fungují, a jaké nefungují?
- Jak dlouho průměrně trvá proces výběru od jeho začátku do konce?
- Jak efektivně dokážete zhodnotit dovednosti a znalosti kandidátů?
- Jak probíhá proces hodnocení relevantních kandidátů od začátku až do konce?
- Jaké metody výběru (rozhovory, osobnostní testy, apod.) jsou pro vás nejefektivnější?
- Využíváte v procesu získávání a výběru zaměstnanců i moderní metody, například sociální síť LinkedIn či umělou inteligenci?
- Případně uvažujete o zapojení umělé inteligence do tohoto procesu?

#### *Efektivita procesu*

- Jak často provádíte aktualizaci vašich postupů získávání a výběru zaměstnanců?
- Jakým způsobem a zda vůbec sbíráte zpětnou vazbu od nově nastoupivších zaměstnanců ohledně procesu výběru?
- Co by Vaší společnosti pomohlo k větší efektivitě získávání a větší efektivitě výběru zaměstnanců?
- Jaké procento lidí odchází z firmy ještě ve zkušební době a jaké procento do jednoho roku od přijetí?

## Příloha B: Ukázkový vzhled inzerátu Řidič/Řidička autobusu

### ŘIDIČ/ŘIDIČKA AUTOBUSU (s platným ŘP sk. D + PPZŘ)

#### Náborový příspěvek:

- Pro řidiče s platným řidičským oprávněním skupiny D a průkazem profesní způsobilosti řidiče ke skupině D nabízíme náborový příspěvek ve výši 50 000 Kč

#### Vaším úkolem bude:

- Řízení motorových vozidel určených pro přepravu osob s více než 9 místy k sezení, včetně místa řidiče a to v nepravidelném rozvrhu směn
- Na vybraných linkách prodej jízdenek a vyúčtování tržeb za prodané jízdné

#### Co od Vás očekáváme:

- Platné řidičské oprávnění skupiny D
- Průkaz profesní způsobilosti řidiče ke skupině D
- Ukončené minimálně základní vzdělání
- Dobrý zdravotní stav (dle příslušné vyhlášky MZ)
- Výpis z rejstříku trestů
- Výpis z evidenční karty osoby (řidiče)
- Příjemné a reprezentativní vystupování
- Věk minimálně 21 let

#### Nabízíme:

- Hodinovou mzdu ve výši 242,10 Kč + další motivující finanční ohodnocení
- Výkonnostní odměna ve výši 10 %
- Smlouva na dobu neurčitou
- Příplatky za sobotu, neděli a svátek, přesčasy, odpolední a noční směny, prodej jízdenek, řízení kloubového autobusu, dělenou směnu a další příplatky dle Kolektivní smlouvy
- Výběr z 5 garáží (aktuálně obsazujeme zejména garáž Řepy)

## **Příloha C: Dotazník**

Dobrý den, jmenuji se Aneta Špírková a jsem studentkou navazujícího magisterského studia na Fakultě ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. Ráda bych Vás poprosila o věnování pár minut Vašeho času na vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník má za cíl zjistit Váš pohled na proces získávání a výběru zaměstnanců v Dopravním podniku a slouží jako podklad pro zpracování mé diplomové práce. Vyplnění dotazníku Vám nezabere více než 10 minut. Prosím, buďte co nejotevřenější a upřímní ve svých odpovědích, neboť dotazník je zcela anonymní.

### **První část - Obecné informace**

#### **1. Jaké je Vaše pohlaví?**

- Muž
- Žena
- Nechci uvádět

#### **2. Do jaké věkové kategorie spadáte?**

- 18-24 let
- 25-34 let
- 35-44 let
- 45-54 let
- 55 – 64 let
- 65 a více let

#### **3. Jakou pozici ve svém zaměstnání vykonáváte?**

.....

#### **4. Jak dlouho pracujete v Dopravním podniku?**

- Méně než 1 rok
- 1-2 roky
- 3-5 let
- 6-10 let
- 11-15 let
- 16-20 let
- 21 let a více

### **Druhá část – Proces získávání zaměstnanců**

Tato část dotazníku se zaměřuje na proces získávání zaměstnanců. Zde bych ráda zjistila jakým způsobem u vás probíhal tento proces, když jste do společnosti nastupoval/a.

**5. Jak jste se dozvěděli o volné pracovní nabídce ve společnosti?**

- Z interních zdrojů (firemní intranety, emaily, apod.)
- Doporučení od stávajícího zaměstnance
- Kariérní (webové) stránky společnosti/pracovní portály
- Sociální sítě (Facebook, LinkedIn, Instagram)
- Inzerce v tištěných médiích (tisk, noviny)
- Inzerce na venkovních bannerech (inzeráty na zastávkách, billboardy)
- Úřad práce
- Jiné (uveďte prosím) .....

**6. V jaké podobě byste preferovali inzerát, aby Vás nabízená pozice oslovila?**

- V elektronické podobě - inzerát uveřejněný online
- V tištěné (fyzické) podobě – tisk, letáčky, billboardy apod.
- Nemám preferenci

**7. Jaké informace obsažené v inzerátu k dané pozici pro Vás byly klíčové?**

Lze vybrat více odpovědí

- Náplň práce
- Mzdové ohodnocení
- Zaměstnanecké benefity
- Dny zdravotního volna (tzv. Sick days)
- Délka dovolené
- Jiné (uveďte prosím) .....

**Třetí část – Proces výběru zaměstnanců**

Třetí část dotazníku se zabývá procesem výběru zaměstnanců, což představuje proces, při němž jsou vybírání vhodní uchazeči na pozici.

**8. Do jaké míry souhlasíte s tím, že výběrový proces byl pro Vás transparentní a srozumitelný?**

(Zda byl proces výběru dle Vašeho názoru veden spravedlivě a přehledně)

- Velmi transparentní
- Spíše transparentní
- Spíše netransparentní
- Zcela netransparentní

Pokud jste odpověděl/a *Spíše netransparentní* nebo *Zcela netransparentní*, prosím uveďte důvod :

.....

**9. Jak dlouho trval Váš výběrový proces od zaslání životopisu po přijetí?**

- Méně než měsíc
- 1 – 2 měsíce
- Více než 2 měsíce



**10. Obdržel/a jste během výběrového procesu všechny potřebné informace?**

- Ano
- Ne

Pokud jste odpověděl/a *NE*, prosím uveďte důvod

.....

**11. Shodovaly se poté tyto informace s realitou?**

- Ano
- Ne

**12. Uvítal/a byste, aby byl u přijímacího pohovoru vedoucí pracovník pod kterým byste měl/a pracovat?**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Pokud jste odpověděl/a *Spíše ne* nebo *Určitě ne*, prosím uveďte důvod

.....

**13. Myslíte si, že je proces získávání a výběru zaměstnanců ve vašem podniku efektivní?**

- Ano
- Ne

**14. V případě, že jste na předchozí otázku odpověděl/a „NE“. Proč si myslíte, že není efektivní. A jak byste případně změnil/a výběrový proces, aby byl více efektivní?**

.....

.....

Ráda bych Vám na závěr poděkovala za vyplnění dotazníku.

## **Abstrakt**

Špírková, A. (2024). *Efektivní metody získávání a výběru zaměstnanců* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

**Klíčová slova:** získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, účinnost procesu, Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s.

Předložená diplomová práce se zabývá procesem získávání a výběru zaměstnanců, který je pro každou společnost klíčový, neboť žádná organizace by nemohla efektivně fungovat bez osvědčených zaměstnanců. Nejprve byla definována teoretická východiska tématu. Dále následuje charakteristika zvolené společnosti Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s., její historie a organizační struktura. Cílem práce bylo provést analýzu procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s. a zhodnotit jeho účinnost. Pro výzkumnou část byla použita metoda rozhovoru s pracovníci náborového oddělení a dotazníkové šetření mezi zaměstnanci podniku. Výstupem analýzy bylo zjištění, že výběrový proces ve zkoumané společnosti je poměrně efektivní s drobnými nedostatky. Z toho důvodu bylo v práci navrženo několik návrhů a doporučení, které by mohly tento proces ve společnosti více zefektivnit.

## **Abstract**

Špírková, A. (2024). *Effectives Methods of Recruitment and Selection of Employee* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

**Key words:** recruitment, selection of employees, efficiency of the process, Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s.

The submitted diploma thesis deals with the process of recruiting and selecting employees, which is crucial for every company, as no organization could effectively function without competent employees. Firstly, theoretical foundations of the topic were defined. This is followed by a characterization of the chosen company, its history, and organizational structure. The main aim of the thesis was to analyze the process of recruiting and selecting employees in the company Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s. and evaluate its effectiveness. For the research part were used a method of interview with an employee of the recruitment department and a questionnaire survey among the company's employees. The analysis revealed that the selection process in the examined company is relatively effective with minor deficiencies. Therefore, several proposals and recommendations were suggested in the thesis to further streamline this process within the company.