

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti Správa železnic, státní organizace

Michaela Zdařilová

Diplomová práce
2023

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela Zdařilová**
Osobní číslo: **D19468**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Téma práce: **Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti Správa železnic, státní organizace**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Zásady pro vypracování

Úvod

1. Získávání a výběr zaměstnanců
2. Analýza současného stavu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Správa železnic, státní organizace
3. Návrh na zlepšení současného systému získávání a výběru zaměstnanců
4. Zhodnocení navržených změn

Závěr

Rozsah pracovní zprávy: **50-60 stran**
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **30. října 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **12. ledna 2023**

L.S.

doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
děkan

Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 3. ledna 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem *Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti Správa železnic*, státní organizace jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 10. 1. 2023

Michaela Zdařilová v. r.

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce Ing. Pavle Lejskové, Ph.D., za vstřícný přístup a cenné rady při zpracování diplomové práce.

ANOTACE

Práce se zaměřuje na systém získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Správa železnic, státní organizace. Analyzuje a vyhodnocuje současný stav u společnosti Správa železnic, státní organizace a zároveň se zabývá možnými návrhy na změny a doporučení ke zlepšení procesu získávání zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA

zaměstnanci, společnost, nábor, procesy, systém, efektivita

TITLE

Hiring process in Sprava zeleznic, state organization

ANNOTATION

The work thesis describes the system of hiring of new employees in Sprava zeleznic, state organization. It analyzes and evaluates the current status and suggests possible areas for improvement and further development of the process.

KEYWORDS

employees, company, hiring, processes, system, efficiency

OBSAH

ÚVOD	9
1 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNACŮ	10
1.1 Řízení lidských zdrojů a personální řízení	10
1.2 Cíle řízení lidských zdrojů	11
1.3 Role personálního útvaru	12
1.4 Organizace personálního útvaru	13
1.5 Personální činnosti	14
1.5.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců	17
1.5.2 Definování požadavků, analýza a popis pracovního místa	21
1.5.3 Oslovování uchazečů o zaměstnání	24
1.5.4 Výběr uchazečů	27
1.5.5 Metody výběru	29
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNACŮ VE SPOLEČNOSTI SPRÁVA ŽELEZNIC, STÁTNÍ ORGANIZACE	34
2.1 Představení společnosti	34
2.2 Organizační uspořádání	34
2.3 Odbor personální	36
2.4 Personální činnosti	37
2.5 Lidské zdroje	38
2.6 Získávání zaměstnanců	42
2.7 Spolupráce se školami	46
2.8 Kariérní web	49
2.9 Výběr zaměstnanců	53
2.10 Zhodnocení současného stavu a identifikace nedostatků	54
3 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNACŮ	56
3.1 Návrh 1 – odměna za doporučení potřebného zaměstnance	57
3.2 Návrh 2 – změna kariérního webu	60
3.3 Návrh 3 – evidování informací od přijímaných zaměstnanců odkud se o pracovní pozici dozvěděli a odkud přichází	64
3.4 Návrh 4 – vyčlenění zaměstnance jako náborového experta	64

4	ZHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH ZMĚN.....	65
4.1	Zhodnocení návrhu 1 – odměna za doporučení potřebného zaměstnance	65
4.2	Zhodnocení návrhu 2 – změna kariérního webu	67
4.3	Zhodnocení návrhu 3 – evidování informací od přijímaných zaměstnanců odkud se o pracovní pozici dozvěděli a odkud přichází.....	68
4.4	Zhodnocení návrhu 4 – vyčlenění zaměstnance jako náborového experta	68
	ZÁVĚR	70
	POUŽITÁ LITERATURA.....	71
	SEZNAM TABULEK.....	73
	SEZNAM OBRÁZKŮ	74
	SEZNAM ZKRATEK.....	76
	SEZNAM PŘÍLOH.....	77

ÚVOD

Lidské zdroje patří mezi základní výrobní faktory a nejen potřebnost, ale hlavně důležitost a cennost lidských zdrojů je pro každou organizaci nesporná. Právě zaměstnanci jsou ti, kteří uvádí do chodu ostatní zdroje, aby mohl podnik dosahovat vytyčených cílů. Získat a následně si udržet kvalitní pracovníky, kteří jsou pro organizaci a její prosperitu klíčoví a jsou tak tím nejcennějším zdrojem, je pro organizaci jedním z prioritních úkolů na cestě k dosažení cílů podniku.

Správa železnic, státní organizace si tuto důležitost uvědomuje a proto se také snaží řešit problém se získáváním a udržením si zaměstnanců jako nejcennějších zdrojů. Tato práce je zaměřena na získávání a výběr zaměstnanců právě u této organizace.

Cílem této diplomové práce je popsat systém získávání a výběr zaměstnanců u Správy železnic, státní organizace, zhodnotit stávající proces, následně navrhnout změny a doporučení na zlepšení pro danou organizaci.

Práce je rozvržena do čtyř částí. První kapitola je tedy věnována teoretické části, kde budou přiblíženy pojmy a procesy spojené se získáváním a výběrem zaměstnanců.

Druhá kapitola této diplomové práce je analytická. V této kapitole bude zpracována analýza současného stavu získávání a výběru zaměstnanců u společnosti Správy železnic, státní organizace.

Ve třetí návrhové kapitole, budou navrženy změny na zlepšení současného systému získávání a výběru zaměstnanců u Správy železnic, státní organizace. K vypracování návrhů se bude vycházet z poznatků analýzy aktuálního stavu získávání a výběru zaměstnanců u dané organizace.

V poslední závěrečné kapitole bude zhodnocení těchto návrhů. Bude zde nastíněno, co tyto návrhy pro organizaci obnáší a jaké by mohly být přínosy těchto navržených změn, aby měla organizace představu, jaké kroky z těchto návrhů na zlepšení systému plynou.

1 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNACŮ

Získávání pracovníků je personální činnost, zaměřená na vyhledávání, přilákání a najímání kvalifikovaných pracovníků, uvádí ve své knize Dvořáková (2007).

Jiné zdroje o této personální činnosti hovoří jako o řízení lidských zdrojů.

1.1 Řízení lidských zdrojů a personální řízení

Armstrong (2002, s. 27) definuje řízení lidských zdrojů „jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.“

Armstrong a Taylor (2015) ve své knize upřesňují, že řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a vedením lidí v organizacích, činnostmi souvisejícími se strategickým řízením lidských zdrojů, řízením lidského kapitálu, řízením znalostí, společenskou odpovědností organizace, organizačním rozvojem, zajišťováním lidských zdrojů, řízením pracovního výkonu a odměňováním zaměstnanců, vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, vztahům na pracovišti, péčí o zaměstnance a poskytováním služeb zaměstnancům. Řízení lidských zdrojů má i určitý mezinárodní rozměr. Řízení lidských zdrojů je zajištěno architekturou a systémem řízení lidských zdrojů, personálním oddělením prostřednictvím personalistů i liniových manažerů. Zmiňují také, že někteří lidé kritizují pojetí lidí jako zdroje a připodobnění k jiným výrobním faktorům, čímž se snižuje hodnota lidí na úroveň materiálu, peněz nebo techniky, tedy všech ostatních zdrojů, které však přinášejí hodnotu jen do té míry, do jaké mohou být využity k dosažení ekonomické hodnoty. „*Navzdory všem kritickým hlasům je pojem „řízení lidských zdrojů“ v dané souvislosti nejpoužívanější.*“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 46)

Dvořáková (2007, s. 13) uvádí, že přejmenování personálních útvarů na útvar lidských zdrojů ve většině velkých společností spadá do 80. a 90. let 20. století. Popisuje souvislosti s tím, že „*zaměstnavatel chce deklarovat, jak jsou pro něho zaměstnanci důležití a že pro něho znamenají jedinečný zdroj tvorby hodnot. Název útvaru „Lidské zdroje“ má tedy signalizovat, že zaměstnavatel implementuje zásady vyplývající z koncepce řízení lidských zdrojů, tj. nový přístup k personální práci, a své zaměstnance chápe jako svou konkurenční výhodu.*“

Dle Armstronga a Taylora (2015) je řízení lidských zdrojů možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.

Armstrong (2002, s. 39) při otázce v čem je rozdíl mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením dochází k závěru, že se může jednat jen o jiný název, „ale jeho cena spočívá ve zdůrazňování zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem, jehož řízení je bezprostředním úkolem vrcholového managementu jako součást procesu strategického plánování podniku“. Což může pomoci k tomu, aby se této problematice věnovala dostatečná pozornost. Rozdíl Armstrong spatřuje spíše v přístupech a v oblasti, na co kladou důraz než v jejich podstatě.

Snad nejvýznamnější rozdíl Armstrong (2002) spatřuje v tom, že koncepce řízení lidských zdrojů je založena na manažerské filozofii. Smyslem řízení lidských zdrojů je klást důraz na celkové zájmy organizace. Zájmy jednotlivých členů jsou podřízeny zájmům podniku.

„Dle Armstronga (2002, s. 41) je řízení lidských zdrojů charakterizováno jako „nejrozvinutější pojetí personální práce“ (Armstrong, 1996).“

Hlavními aktivitami řízení lidských zdrojů zabezpečovanými jak liniovými manažery, tak personalisty je dle Armstronga (2002):

- Organizace
 - Podoba organizace
 - Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a rolí
 - Rozvoj organizace
- Zaměstnanecké vztahy
- Řízení (management) znalostí
- Zabezpečování lidských zdrojů
 - Plánování lidských zdrojů
 - Získávání a výběr
- Řízení pracovního výkonu
- Rozvoj lidských zdrojů
- Řízení odměňování
- Pracovní vztahy

1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Armstrong (2002) uvádí, že obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby organizace byla schopna prostřednictvím lidí úspěšně dosahovat svých cílů. Takovým to systémem řízení se může dosáhnout schopností, které organizacím umožní naučit se identifikovat a využívat nové příležitosti.

Dvořáková (2007) zmiňuje, že pojetí personální práce prošlo pozoruhodným vývojem s několika stádii. Jedná se o následující:

- personální administrativa,
- personální řízení,
- řízení lidských zdrojů,
- řízení intelektuálního kapitálu.

Pojem personální práce Dvořáková (2007) popisuje jako dosud nejednoznačně vymezený. Obecně vyjadřuje filozofii organizace a přístup k řízení lidí. V praxi to znamená zajišťování personálních činností, které vykonává jeden nebo více personalistů, jakož to i části oblasti činností vedoucích zaměstnanců, pokud plní svou řídicí funkci a vykonávají operativní personální činnosti vůči svým podřízeným.

Oproti tomu Koubek (2001) vymezuje hlavní úkoly personálního řízení takto:

1. Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou úkolů, pracovních míst a pracovníků v organizaci;
2. Optimální využití pracovních sil v organizaci;
3. Vytváření týmů, účinného vedení a zdravých mezilidských vztahů;
4. Personální a sociální rozvoj pracovníků;
5. Dodržování zákonů v oblasti pracovního práva a zaměstnaneckých vztahů.

1.3 Role personálního útvaru

Podle Armstronga a Taylora (2015) je úlohou personálního útvaru především poskytování poradenství a služeb v oblastech plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, odměňování, školení, rozvoj a péče o zaměstnance či sledování zaměstnaneckých vztahů. Personalisté tak významně přispívají k dosažení cílů organizace tím, že pomáhají vytvářet prostředí, které zvyšuje angažovanost jednotlivců.

Armstrong (2002) uvádí, že podle Ulricha může personální útvar odevzdávat dokonalou práci čtyřmi způsoby:

- Personální útvar by se měl stát partnerem vrcholových a liniových manažerů při realizaci strategie, měl by pomáhat při zlepšování plánování od zasedacích místností až po trh.
- Měl by se stát expertem na to, jak je práce organizována a jak se vykonává, měl by být efektivním organizátorem, aby zajistil snižování nákladů při zachování kvality.

- Měl by se stát jakýmsi šampionem pracovníků v tom, že bude aktivně reprezentovat jejich zájmy ve vrcholovém managementu, a současně bude usilovat o to, aby pracovníci více přispívali k dosahování cílů organizace, tj. bude usilovat o oddanost pracovníků organizace a jejich schopnost přinášet výsledky.
- Měl by se stát jakýmsi agentem soustavných přeměn tím, že bude formovat procesy a kulturu, které společně zlepšují schopnost organizace se měnit.

Armstrong (1999) dodává, že v důsledku proměnlivosti prostředí se úloha personálního útvaru bude lišit od jedné organizace k druhé.

1.4 Organizace personálního útvaru

Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že organizační uspořádání a personální obsazení závisí na velikosti organizace, míře decentralizace činností, druhu vykonávané práce, typu zaměstnaných lidí a na roli, která je personálnímu oddělení přiznána. Uvádí ovšem, že se liší nejen způsob, jakým personální útvary fungují, ale také činnosti a role najdeme rozdílné napříč různými organizacemi. K tradiční organizační struktuře personálního útvaru patří personální ředitel, který je přímo podřízen generálnímu řediteli a další personalisté, kteří jsou zodpovědní za personální činnosti.

Podle Dvořákové (2007, s. 13) poskytuje „*útvár lidských zdrojů koncepční metodické, analytické a poradenské služby a zabezpečuje provádění operativních personálních činností.*“ Výkon personálních služeb může být zajištěn různými způsoby, např.:

- pouze vlastními personalisty,
- zčásti vlastními personalisty a zčásti outsourcingem na externí subjekty, např. hodnocení práce, vzdělávání zaměstnanců a rozvoj managementu, personální informační systém,
- zčásti vlastními personalisty, zčásti delegováním na vedoucí zaměstnance a zčásti outsourcingem.

Dále Dvořáková (2007) uvádí, že postavení personálního útvaru v organizační struktuře vyjadřuje důležitost, kterou vrcholový management přikládá personální práci a pozici vedoucího personalisty ve vztahu k ostatním vedoucím zaměstnancům.

Personální útvar může být:

- přímo podřízen generálnímu řediteli společnosti a představuje jeho štábní útvar,
- na stejné úrovni řízení, jako jsou ostatní funkční organizační jednotky, tj. finanční útvar, obchodní, výrobní atd.,

- součástí štábní struktury některého z výkonných ředitelů, např. finančního obchodního ředitele apod.

Armstrong (2002, s. 87) zmiňuje, že *„nejvýznamnější změny, které nastaly v práci personálních útvarů v některých organizacích, je marginalizace (přesun na vedlejší kolej) a externalizace jejich služeb.“*

Dle Armstronga (2002) neexistuje žádný návod, jak organizovat personální útvar a personální práci, ale současná praxe naznačuje, že by měla být brána v úvahu například jedny z těchto doporučení:

- V decentralizované organizaci by pobočky, divize nebo výrobní jednotky měly být v rámci širokého strategického a politického vedení z centra odpovědné za své vlastní personální záležitosti.
- Centrální personální útvar v decentralizované organizaci by měl být zredukován na minimum nezbytné k vytváření personálních strategií a politik v celé decentralizované organizaci. Může se zaměřit na získávání a výběr pracovníků pro funkce na vyšším managementu a na poskytování rad v oblasti získávání pracovníků a rozvoje kariéry.

Dvořáková (2007, s. 16) uvádí *„Personalisté tradičně odpovídají za personální administrativu i koncepční a metodické aspekty personální práce. Po desetiletí na ně vedoucí zaměstnanci, nahlížejí jako na servis, který vyřizuje jejich požadavky, je druhořadého významu a nepřináší žádnou přidanou hodnotu. Od 90. let minulého století je navíc obliba personalistů v mnoha organizacích okořeněna tím, že se díky fúzím a akvizicím dostávají do nepříjemné situace toho, kdo informuje zaměstnance o jejich nadbytečnosti a kdo rozvíjí outplacementové programy pro nadbytečné.“*

Armstrong (2002) v kapitole úloha personálního útvaru a úloha liniových manažerů poukazuje na potřebu zdůrazňovat, že personalisté jsou tu proto, aby pomáhali liniovým manažerům v dosahování cílů prostřednictvím jejich lidí a nikoliv dělat jejich práci za ně.

Armstrong (2002, s. 101) dále poukazuje na to, *„aby měli personalisté smysl pro podnik a podnikání, strategii a etiku, aplikaci odborných znalostí a dovedností, řízení změny a soustavný rozvoj.“*

1.5 Personální činnosti

Podoba personálního řízení se dle Kociánové (2007) v různých organizacích liší. Rozdílný je rozsah i kvalita realizovaných personálních činností. Personální řízení v organizaci je ovlivňována její kulturou a kultura organizace ovlivňuje personální činnosti. Úroveň

personálních aktivit a personální postupy v dané organizaci působí zpětně na její kulturu. Tento vzájemný vliv se týká například těchto oblastí:

- přístup nadřízených k podřízeným
- charakter vztahů a spolupráce mezi pracovníky
- organizace práce a pracovního režimu
- obsazování pracovních míst
- odměňování lidí a zaměstnanecké výhody
- vzdělávání a rozvoj pracovníků
- rozmísťování pracovníků a jejich kariérní postup
- hodnocení pracovníků
- pracovní prostředí a podmínky
- existence či neexistence odborů v organizaci
- diskriminace v organizaci
- uvolňování pracovníků

System personálních činností v organizaci popisuje Kociánová (2007) tak, že je realizován v systému dílčích činností, které jsou vzájemně propojeny a řada z nich na sebe navazují, takže úspěšná realizace konkrétní činnosti závisí na realizaci činnosti jiné.

- Základem systému personálních činností k zajištění cílů organizace by mělo být rozdělení dílčích činností a specifikace podmínek pro jednotlivá pracovní místa a v návaznosti na tyto činnosti a podmínky stanovení nároků na pracovníky, kteří mají tyto pozice zastávat. Tyto popisy a kvalifikační profily pracovních míst jsou důležitým východiskem pro obsazování pracovních pozic, pro řízení adaptace pracovníků, hodnocení, rozmísťování, rozvoj a řízení kariéry pracovníků ad.
- K zajištění svých cílů by měla organizace plánovat potřebný počet pracovníků s relevantními kompetencemi na daných pozicích. Strategickým plánováním kariéry lidí si může organizace připravovat náhrady pro klíčové pozice.
- Při obsazování volných pracovních pozic je třeba zvážit, zda vyhledávat pracovníky uvnitř či vně organizace. Základními předpoklady úspěšného obsazení pracovního místa je vymezení nároků a podmínek na daném místě a nároků na kompetence pracovníka na daném místě již ve fázi získávání a získávání optimálního počtu přijatelných kandidátů na danou pozici.
- Profesionálním výběrem pracovníků na volné pozice si organizace zajišťuje obsazení pracovních míst kandidáty, kteří nejlépe vyhovují nárokům na těchto pozicích, a tím si utváří budoucí lidský potenciál v souladu se svými potřebami.

- V průběhu pracovního působení lidí v organizaci dochází k jejich převedení na jiné pozice, k jejich přeřazení či povýšení. Rozmíst'ování pracovníků v organizaci by mělo vycházet ze strategie řízení lidí, běžně je i důsledkem řešení aktuálně vzniklých situací. Systém strategického rozmíst'ování pracovníků je úzce provázán se vzděláváním a řízením kariéry pracovníků.
- Vzdělávání pracovníků by mělo být z hlediska personálního plánování systematické a cílené, mělo by odpovídat skutečným potřebám organizace pracovníků.
- Kariéra pracovníků ve smyslu povýšení na vyšší pozice je velmi důležitým strategickým aspektem řízení lidí v organizaci, je výrazem personální politiky organizace a uspokojuje důležité potřeby lidí. Organizace má možnost si připravovat personální náhrady na významné pozice podle svých potřeb a stabilizovat tak klíčové pracovníky. Dvořáková (2007) popisuje personální činnost jako administrativně-správní činnosti, koncepční, metodické a analytické, na které navazuje poradenství manažerům a zaměstnancům. Jedná se o činnosti agendy zaměřující se na člověka v pracovním procesu v oblastech:
 - Analýza práce a vytváření pracovního úkolu, tj. analýza obsahu práce a pracovních podmínek a specifikace požadavků na pracovníka
 - Plánování lidských zdrojů, tj. plánování potřeby pracovníků z hlediska počtu a struktury a plánování procesů k jejímu pokrytí
 - Získávání výběr a adaptace, tj. určení způsobu pokrytí potřeb lidských zdrojů, metody výběru, orientace nových zaměstnanců a ukončování pracovního poměru
 - Rozmíst'ování zaměstnanců
 - Organizace práce a pracovní podmínky
 - Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, tj. prevence rizik a péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci
 - Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, tj. zpracování metod hodnocení pracovníka a jeho organizace jako součásti řízení pracovního výkonu
 - Vzdělávání a rozvoj, tj. analýza a identifikace potřeb, vzdělávání zaměstnanců a rozvoje managementu, plánování, příprava, organizace a hodnocení účinnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 - Odměňování a zaměstnanecké výhody, tj. tvorba, implementace, uplatňování a revize mzdového systému a zaměstnaneckých výhod, rozbor mzdové diferenciacce
 - Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání, tj. nepřímá a přímá participace zaměstnanců na řízení

- Péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj, tj. organizace sociálních služeb a aktivit volného času
- Komunikace a informování zaměstnanců, tj. analýza úrovně komunikace a informovanosti zaměstnanců a využívání komunikačních médií
- Personální informační systém, tj. jeho tvorba, implementace a aplikace při správě personální administrativy i k vnitřní komunikaci

1.5.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců

Úkolem získávání pracovníků je oslovení optimálního počtu potencialních uchazečů, jejichž předpoklady nejlépe vyhovují nárokům na obsazované místo, přičemž tento proces vychází z analýzy pracovních míst a z personálního plánování a předchází výběru pracovníků, uvádí Kociánová (2007).

Plán získávání podle Žufana (2012) řeší zejména:

- jaké pracovníky organizace potřebuje získat,
- kdy je musí mít,
- kde je bude získávat,
- jaké metody a prostředky k tomu využije,
- jaké náklady na to vynaloží.

Dvořáková (2007) popisuje získávání zaměstnanců jako dvoustrannou záležitost. Na jedné straně organizaci a na druhé pracovní sílu, mezi něž zasahuje konkurence. Proces získávání završený výběrem zahrnuje následující postup:

- analýzu práce, identifikaci znalostí, schopností, dovedností a jiných osobnostních charakteristik požadovaných od uchazeče a plánování lidských zdrojů
- zpracování strategie získávání, tj. jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, pomocí jakých metod, za jaké náklady a v jakém časovém plánu
- výběr včetně vytvoření metodiky výběru, tj.:
 - předvýběr uchazečů na základě jejich materiálu,
 - testování,
 - assessment centre,
 - výběrový rozhovor,
- hodnocení efektivnosti získávání a výběru

Dále Dvořáková (2007) upozorňuje na to, že by získávání mělo začít plánováním a mělo by být časově vymezeno. Plán by měl vymezit kolik a jakou pracovní sílu organizace potřebuje.

Načasování by mělo vymezit, od kdy začít s oslovením vnějšího a vnitřního trhu práce. Strategické úvahy o využití lidských zdrojů je vhodné doložit:

- analýzou vnějšího trhu práce a spádového území dojížděky do zaměstnání, aby se odhadla demografická, sociální, kvalifikační a profesní struktura uchazečů o zaměstnání
- analýzou vnitřních lidských zdrojů např. podle druhu práce nebo klasifikace zaměstnání. Jejím účelem je zjistit vývoj fluktuace nových zaměstnanců, fluktuací dlouhodobějších zaměstnanců, vnitřní mobilitu a povýšení.

Aby organizace měla jak v současnosti, tak v budoucnosti pracovní síly:

- v potřebném množství (kvantita);
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita);
- s žádoucími osobnostními charakteristikami;
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci;
- flexibilní a připravené na změny;
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků organizace;
- ve správný čas a
- s přiměřenými náklady.

Tyto výše zmíněné body musí být podle Kociánové (2007) brány v potaz již při personálním plánování.

Podobně ve své knize Armstrong (2002) uvádí, že se řízení lidských zdrojů v současnosti soustředí zejména na potřebné schopnosti lidí v budoucnosti a jako typické cíle personálního plánování udává:

- získat a udržet si počty lidí s potřebnými kompetencemi;
- předcházet problémům souvisejícím s přebytkem či nedostatkem lidí;
- formovat dobře vycvičený a flexibilní personál a přispívat ke schopnosti adaptovat se na měnící se prostředí;
- snižovat závislost organizace na vnějších zdrojích pomocí strategie stabilizace a rozvoje pracovníků;
- zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce.

Armstrong a Taylor (2015) popisují proces získávání a výběru zaměstnanců následujícími kroky:

1. definování požadavků,
2. oslovování uchazečů,
3. vyřizování žádostí uchazečů,
4. vedení pohovorů s uchazeči,

5. testování uchazečů,
6. posuzování uchazečů,
7. získávání referencí,
8. kontrolování žádostí uchazečů,
9. potvrzení nabídky zaměstnání,
10. sledování nového zaměstnance.

Oproti tomu Duda (2008) uvádí, že se výběr pracovníků skládá z těchto několika kroků:

1. identifikace potřeby získávání pracovníků
2. popis a specifikace obsazovaných pracovních míst
3. identifikace zdrojů uchazečů
4. volby metody získávání pracovníka
5. volba dokumentů požadovaných po uchazeči
6. formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání
7. předvýběr na základě došlých materiálů
8. sestavení seznamu uchazečů k pozvání na pohovor
9. pohovor a testování uchazečů
10. rozhodnutí o výběru uchazeče, sdělení výsledků

Dvořáková (2007) popisuje, že pracovní síla z vnějšího trhu práce přináší organizaci „novou krev“, která může mít jiný náhled na věc a odlišné přístupy k řešení problému a to může být pro organizaci inspirací. Lidskými zdroji v tomto případě mohou být absolventi škol, ženy po mateřské dovolené, uchazeči o zaměstnání evidovaní úřadem práce, občané se zdravotním postižením či cizinci. Pro zaměstnavatele to ovšem může znamenat investice do pracovní a sociální adaptace, aby tito pracovníci mohli vykonávat očekávanou práci.

Přínos získávání pracovníků z vnitřních zdrojů Dvořáková (2007) specifikuje takto:

- zaměstnavatel má lepší znalost interních kandidátů a může činit více spolehlivá rozhodnutí o rozmístění zaměstnanců,
- zvyšuje pracovní spokojenost zaměstnanců,
- zlepšuje pracovní morálku, klima v organizaci, iniciativu a angažovanost, protože zaměstnanci dostávají nabídky učít se příležitosti růst,
- pozitivně působí na snížení fluktuace a stabilizuje zaměstnance, protože jim nabízí možnost rozvíjet kariéru podle jejich zásluh, pracovního výkonu a rozvojového potenciálu,
- manažeři z vnitřních zdrojů posilují zachování organizační struktury a její kontinuitu.

Dvořáková (2007) upozorňuje, že získávání pracovníků z vnitřních zdrojů, musí být pečlivě koordinováno s ostatními personálními činnostmi, jako je plánování nástupnictví, analýza pracovních míst, výběr zaměstnanců a hodnocení. Pro organizaci to znamená investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, aby byli připraveni na požadavky zaměstnavatele.

Všeobecně nábor pracovníků vyžaduje efektivní přístup. Kmošek (2015) uvádí 13 tipů na efektivní získávání a nábor zaměstnanců:

1. Disponujte špičkovými kariérními stránkami. Inspirujte se u nejlepších. Kariérní stránky nejsou pouze stránky s vyvěšenými, otevřenými pozicemi. Kariérní stránky jsou místem, po jejichž navštívení by měl uchazeč mít jasno v tom, jestli jste pro něj vhodná kariérní volba. Natáčejte firemní videa, publikujte články, pište komentáře, ukazujte vaše pracovní prostředí, seznamujte se, komunikujte.
2. Při popisu pracovní pozice buďte co nejpřesnější a nejkonkrétnější, jediné tak získáte ty nejlepší. Přidejte do popisu něco, co vaši firmu dostatečně charakterizuje a odlišuje od konkurence.
3. Sdílejte pravidelně vaše pracovní pozice na sociálních sítích, jako jsou Google+, Facebook, Twitter, LinkedIn. S těmito kanály pracujte intenzivně. Jsou vizitkou vaší firmy, vaší kultury, vašeho pracovního prostředí.
4. Seznamte své kolegy a spolupracovníky s tím, jaké pozice a kam hledáte a udělejte z nich vlastní náboráře a tipaře. Také je musíte odměňovat za to, že s vámi spolupracují.
5. Jeďte na pracovní veletrh, poznávejte, jak to dělají ostatní, inspirujte se.
6. Inzerujte na kariérních portálech, ale spíše omezeně. Efektivita není příliš dobrá na to, abyste zasáhli ty správné uchazeče. Hledejte alternativní cesty, jak získat kvalitní uchazeče, díky speciálním náborovým kampaním.
7. Pokud chcete spolupracovat s agenturou, spíše než na agenturu se zaměřte na konkrétního náboráře, který bude mít váš projekt na starosti a bude pro něj dostatečně zapálen. Získejte svého náborového experta. Mezi jednotlivými agenturami nejsou tak velké rozdíly jako spíše uvnitř nich.
8. Nebojte se udělat bláznivou věc proto, abyste přilákali kvalitní zaměstnance.
9. Nábor neuspěchejte, prostě si počkejte na toho nejlepšího, i když to někdy zabere dost času.
10. Maximálně analyzujte kvalitu náborového procesu a získejte zpětnou vazbu od uchazečů. Samotné pohovory nechte vést profesionály na nábor a nenechávejte je pouze na vašich řídicích pracovnících.

11. Nikdy nepodceňujte adaptaci nových zaměstnanců.
12. Stále se vzdělávejte v personálním marketingu.
13. Sdílejte vaše náborové know-how s ostatními zaměstnavateli. Pořádejte pravidelně workshopy, tematické dílny, předávejte informace.

1.5.2 Definování požadavků, analýza a popis pracovního místa

Do procesu získávání zaměstnanců spadá definování požadavků, analýza pracovního místa, popis pracovního místa a specifikace nároků na pracovníka. U popisu pracovního místa by měl být specifikován obsah práce, povinnosti a odpovědnost pracovního místa.

Armstrong a Taylor (2015) uvádějí, že počty a kategorie lidí požadovaných organizací by měly vyplývat z formálního plánu lidských zdrojů, od kterého se odvíjí podrobnější plán získávání zaměstnanců. Častěji však nároky na potřeby lidí vyplývají z aktuální situace, kdy se vytvářejí nová pracovní místa, nebo se nahrazují zaměstnanci, kteří odcházejí. Uspokojení těchto krátkodobých potřeb může vyvinout tlak na personalisty, aby rychle našli vhodné kandidáty. Požadavky na zaměstnance jsou vyjádřeny formou popisů pracovních míst a specifikací požadavků na zaměstnance. Tyto dokumenty musí obsahovat informace, které umožní vypracovat a zveřejnit nabídku zaměstnání, kontaktovat personální agenturu nebo prověřit a zhodnotit způsobilost uchazečů prostřednictvím výběrových pohovorů a testů.

Kociánová (2007) ve své knize poukazuje na to, že proces vytváření pracovního místa začíná jeho analýzou, při které by se ovšem neměly opomenout dva cíle, které jsou vzájemně propojené.

1. Uspokojení požadavků organizace na produktivitu, efektivitu činností a kvalitu výrobků a služeb.
2. Uspokojení potřeb jedince týkajících se zájmů, podnětnosti jeho úkolů a jeho úspěchů.

Při vytváření pracovních míst je třeba zvažovat motivaci zaměstnanců, což znamená, jak jednotlivé práce sestavit a zkombinovat tak, aby pracovní místa byla dostatečně atraktivní.

Primární význam mají následující motivující charakteristiky (Kociánová 2007):

- autonomie, volnost rozhodování, sebekontrola a odpovědnost;
- rozmanitost;
- využití schopností;
- zpětná vazba, odezva;
- přesvědčení, že je úkol významný.

Kociánová (2007, s. 66) udává, že „*pracovní místo (pracovní pozice či pracovní funkce) je utvářeno souborem úkolů a odpovědnosti, je prvkem ve struktuře organizace, v hierarchii pracovních míst (pracovní místo se nemění, lze ho obsadit různými osobami).*“

Definování požadavků na zaměstnance je úzce spjato převážně s popisem pracovních míst či specifikací specializace na pracovní pozice.

Duda (2008) zmiňuje, že je třeba vytvořit a analyzovat popis vykonávané práce, tzn. co je obsahem pracovní náplně, pracovní zařazení, popis pracovních činností a povinností, ukazatele výkonu, podřízenost a nadřízenost a kompetence, nebo stanovit požadavky na profil kvalifikačního požadavku zaměstnance.

Společnosti s velkým počtem zaměstnanců obvykle vytvářejí sborníky popisu práce, které je nutné průběžně aktualizovat. Personální oddělení pak určují v jakých zdrojích hledat a jaké komunikační kanály se použijí k vyhledání potenciálních zaměstnanců (tzn. volba času, média, formy oslovení).

Funkční analýza pracovního místa - zkoumá tyto dimenze pracovního místa:

- co pracovník dělá s informacemi,
- jaké metody a postupy pracovník používá,
- jaké nástroje a zařízení pracovník používá,
- jaký materiál, jaké výrobky, jaké předměty či služby pracovník produkuje.

Dále by se nemělo opomíjet na identifikaci zdrojů, zdali zaměstnavatel upřednostňuje výběr pracovníků z vnitřních zdrojů, nebo se zaměří na pracovníky z vnějších zdrojů.

Armstrong a Taylor (2015) k popisu pracovních míst uvádějí, že pro účely získávání zaměstnanců je popis pracovního místa doplněn informacemi o pracovních podmínkách (mzda, zaměstnanecké výhody nebo pracovní doba), o zvláštních požadavcích (měnící se místo výkonu práce, cestování nebo pracovní režim) či o možnostech dalšího vzdělávání, rozvoji a kariéře. Takto vytvořený popis pracovního místa je východiskem pro zpracování specifikace požadavku zaměstnance.

Armstrong a Taylor (2015) vymezují specifikace požadavků na zaměstnance či specifikace pracovního místa jako znalosti, dovednosti a schopnosti požadované pro výkon práce, dále pak očekávané chování nebo vzdělání, kvalifikace a zkušenosti potřebné k získání nezbytných znalostí, dovedností a schopností.

Specifikace požadavků na zaměstnance může zahrnovat následující položky:

- Znalosti – co musí jedinec vědět, aby mohl práci vykonávat.
- Dovednosti a schopnosti – co musí být jedinec schopen dělat, aby mohl práci vykonávat.

- Schopnosti chování – chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Tyto schopnosti by měly být specifikovány vždy pro konkrétní pracovní místa / pracovní role, ideálně na základě analýzy chování zaměstnanců, kteří vykonávají svou práci efektivně. Požadované schopnosti chování by také měly odpovídat základním hodnotám a soustavě schopností organizace, aby bylo možné zajistit, že uchazeči budou vyhovovat kultuře organizace a že kulturu organizace budou podporovat.
- Odborná příprava a výcvik – požadované vzdělání nebo odpovídající výcvik, který by uchazeč měl mít.
- Praxe – prováděné činnosti a dosažené výsledky, které by umožnily předpovědět úspěšný výkon práce.
- Specifické požadavky – jakékoliv požadavky kladené na zaměstnance v určitých oblastech, například vyhledávání nových trhů nebo vyvíjení nových výrobků, zlepšování prodeje, produktivity nebo služeb zákazníkům, zavádění nových systémů a procesů.
- Zvláštní požadavky – měnící se místo výkonu práce, cestování, obtížný pracovní režim apod. V praxi je důležité nepřehánět požadavky na zaměstnance. Možná že je přirozené požadovat to nejlepší, ale stanovení příliš vysokých požadavků na zaměstnance vyvolává problémy s přilákáním potenciálních uchazečů a podněcuje nespokojenost vybraných uchazečů, když zjistí, že jejich talent není využit. Stanovení příliš nízkých požadavků na zaměstnance je také problematické, ale k tomu nedochází tak často.

Kociánová (2007) zmiňuje analýzu pracovního místa, jako jednu z nejdůležitějších metod řízení lidských zdrojů. Čerpá z Armstronga (2002) a uvádí, že analýza poskytuje podklady pro tvorbu popisů pracovních míst, specifikaci požadavků na pracovníky a nároků na jejich další vzdělávání a výcvik. Tato analýza je důležitá pro vytváření pracovních míst, získávání a výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, kariéry lidí, hodnocení a vytváření mzdových struktur.

Analýza práce je základem pro popis pracovního místa. Zjišťuje se jí následující informace o pracovním místě (Armstrong, 2002):

- celkový účel pracovního místa
- obsah práce
- zodpovědnost za výsledky nebo výstupy, za které držitel pracovního místa zodpovídá
- kritéria výkonu
- úroveň odpovědnosti, kterou musí držitel pracovního místa uplatňovat
- organizační faktory

- motivační faktory práce
- faktory osobního rozvoje
- faktory prostředí

Kociánová (2007) uvádí, že k získávání informací pro analýzu pracovního místa slouží rozhovory, dotazníky, pozorování, spolupráce s odborníky ad. Ve své knize poukazuje na to, že Armstrong mezi hlavní přístupy k vytváření pracovních míst uvádí:

- rotaci práce představující střídání úkolů s cílem snížit monotonii a zvýšit rozmanitost;
- rozšiřování práce ve smyslu spojování rozdrobených úkolů do jedné práce, zvyšující rozmanitost a snižující množství opakující se práce;
- obohacování práce poskytující větší zajímavost a podnětnost práce, autonomii a odpovědnost za práci a přímou zpětnou vazbu k tomu, jak dobře pracovník svou práci dělá;
- autonomní pracovní skupiny pracující na společném úkolu, do značné míry bez přímého dozoru;
- systémy vysoce výkonné práce soustřeďující se na formování pracovních skupin v prostředí, kde se vyžaduje vysoká úroveň pracovního výkonu (je podporováno rozšiřování kvalifikace, rozvoj dovedností, je využívána týmová odměna a odměňování jednotlivců podle dovedností apod.).

Koubek (2001) upřesňuje, že mezi zdroje informací o pracovních místech patří:

- držitelé pracovních míst
- školení a zkušenosti pozorovatelé
- bezprostřední nadřízený daného pracovního místa
- specialisté na analýzu pracovních míst nezávislý odborník
- spolupracovníci či podřízený daného místa
- další odborníci, např. techničtí experti
- písemná dokumentace k danému místu

1.5.3 Oslovování uchazečů o zaměstnání

Oslovování uchazečů vyžaduje podle Armstronga a Taylora (2015) zvládnout následující kroky:

1. Analyzovat silné a slabé stránky získávání zaměstnanců, aby bylo možné vytvářet hodnotovou nabídku pro zaměstnance a značku zaměstnavatele.
2. Analyzovat požadavky, aby bylo možné určit požadovaný typ člověka.
3. Identifikovat potenciální zdroje uchazečů.

Přilákání uchazečů spočívá v rozpoznávání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů uchazečů. Zdroje uchazečů mohou být vnitřní z vlastních řad zaměstnanců, a pokud nejsou vhodní lidé k dispozici v organizaci, pak hlavními vnějšími zdroji uchazečů jsou dle Armstronga (2002) inzerování, internet a externí vyhledávací a zprostředkovatelské služby.

Cílem inzerování by mělo být:

- upoutat pozornost – inzerát musí být v úsilí o zájem potenciálních uchazečů konkurenceschopnější než inzeráty jiných zaměstnavatelů;
- vytvářet a udržovat zájem – informaci o pracovním místě, podniku, podmínkách zaměstnání a požadované kvalifikaci musí inzerát sdělovat atraktivním a zajímavým způsobem;
- stimulovat akci – poselství inzerátu musí být sděleno způsobem, který upoutá nejen oči, ale také přiměje lidi číst inzerát do konce a bude mít za následek dostatečný počet odpovědí od vhodných uchazečů.

Získávání pracovníků pomocí internetu může být podle Armstronga (2002) „on line“ formou nebo také pomocí vyplnění elektronického formuláře životopisu, kdy uchazeč čeká na e-mailovou odezvu od zaměstnavatelů. Výhodou online získávání pracovníků je, že internet dokáže pokrýt širší okruh potenciálních uchazečů a je rychlejší a levnější než tradiční způsoby nabízení zaměstnání. Další výhodou je, že na internetu je možné poskytnout více podrobností o pracovním místě i o firmě a je možné připojit formulář a žádost o zaměstnání, které mohou být následně podány elektronicky.

Využití externích služeb vidí Armstrong (2002) hlavně v podobě „dodávání“ vhodných uchazečů, což může být součástí jakéhosi předvýběru. Firma sice vynaloží za tuto službu nějaké peníze, ale může tak ušetřit čas a případné potíže.

Kociánová (2007) v kapitole metody získávání pracovníků uvádí, že proces náboru a výběr metod závisí na tom, zda bude pozice obsazena z vnitřních či z vnějších zdrojů. Pokud organizace obsazuje pozice vlastními zaměstnanci, je to výrazem její personální politiky. Příležitost postupu v organizaci zaměstnanec motivuje a organizace si tímto přístupem zajišťuje stabilizaci klíčových lidí. Náklady na vyhledávání bývají podstatně nižší, snižuje se časový horizont a nároky na adaptaci pracovníků.

Kociánová (2007) dodává, že pokud organizace nemá dostatečné vnitřní zdroje, musí hledat mimo organizaci. K obsazení různých pozic z vnějších zdrojů se používají různé metody získávání pracovníků.

- inzerování v médiích,
- internetová inzerce,

- poradenské služby v oblasti získávání pracovníků,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi, úřady práce, sdruženími odborníků, vědeckými společnostmi a odbory,
- doporučení uchazeče,
- přímé oslovení uchazeče organizací, nabídky uchazečů, vývěsky, letáky.

Kociánová (2007) poukazuje na to, že volba metod je ovlivněna dostupnými finančními prostředky a časovou náročností obsazení pozice a dostupností kvalitních kandidátů.

Metody získávání zaměstnanců podle Dvořákové (2007)

- nabídka práce na místní vývěsce,
- nabídka práce prostřednictvím úřadu práce,
- on-line nabídka prostřednictvím job serverů, personálních agentur nebo na vlastních webových stránkách organizace,
- inzerce v tisku, rozhlase a televizi,
- spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce s profesními organizacemi, popřípadě odbory,
- veletrh pracovních příležitostí,
- nabídka služeb personální agentury,
- samostatné přihlášení uchazeče o zaměstnání
- doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem.

Mezi nenáročné a levné metody patří nabídka práce na vývěsce, samostatné přihlášení uchazeče, doporučení zaměstnancem a nabídka prostřednictvím úřadu práce. Nevýhodou u těchto metod je omezený výběr uchazečů.

Armstrong (2002) poukazuje na vzdělávací zařízení, která nabízí čerstvé absolventy. Mnoho pracovních pozic lze obsadit těmito absolventy škol a učilišť. Pro některé organizace mohou být právě univerzity, učiliště a školy hlavním zdrojem získávání pracovníků. V některých firmách je běžné nabírat absolventy vysokých škol každý rok. Tyto podniky vynakládají velké úsilí na vydávání informačních brožur, pravidelně navštěvují školy, ve snaze získat to nejlepší a na vypracování výběrových metod a postupů zaměřených na čerstvé absolventy. Výhodou je možnost doporučení konkrétního studenta. Nevýhodou je ovšem časově vymezený nástup do zaměstnání.

Podle Koubka (2012) jsou nejčastějšími metodami získávání pracovníků inzerování na internetu a inzerce ve sdělovacích prostředcích. Oba tyto způsoby jsou výhodné v tom, že osloví velké množství uchazečů v relativně krátkém čase. U inzerování přes internet je výhodou nižší

cena oproti inzerování ve sdělovacích prostředcích. Naopak nevýhodou u těchto metod je časová náročnost třídění inzerátů.

1.5.4 Výběr uchazečů

Kociánová (2007) vysvětluje, že zatímco úkolem získávání pracovníků je najít vhodné kandidáty, úkolem výběru pracovníků je posouzení předpokladů těchto uchazečů.

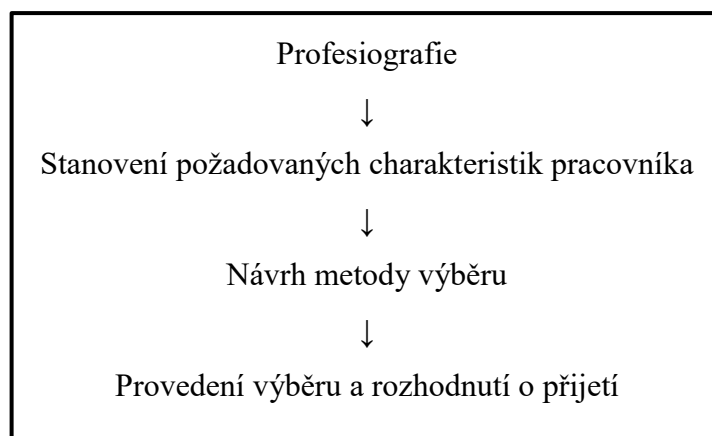
Proces výběru pracovníků je podle Kociánové (2007) sled konkrétních kroků vedoucích k rozhodnutí o tom, kterému z uchazečů bude pracovní místo nabídnuto. Proces výběru bývá definován od okamžiku, kdy se uchazeči přihlásí do výběrového řízení až do okamžiku, kdy je rozhodnuto o přijetí jednoho z uchazečů, nebo může zahrnovat i fázi předvýběru.

Kroky výběrového procesu (Kociánová 2007):

1. Zkoumání dokumentů uchazečů (předvýběr).
2. První kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru, předběžný (první) rozhovor.
3. Shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích, např. testování způsobilosti, assessment centre, lékařské vyšetření (v případě potřeby).
4. Výběrový (přijímací) pohovor.
5. Zkoumání referencí (formulář, ústní informace).
6. Předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potencionálním spolupracovníkům.
7. Rozhodnutí o přijetí.
8. Informování uchazeče o přijetí – nabídka zaměstnání (ostatních uchazečů o nepřijetí).

Postupy používané při výběru zaměstnanců jsou založeny především na zjištění potřeb organizace, ve které se výběr provádí. Východiskem výběru zaměstnanců je pak vytvoření vhodných metod uvádí Kolman a kol. (2010).

Proces výběru Kolman a kol. (2010) ve své knize znázorňuje následovně.



Obrázek 1 Výběr pracovníků – návrh a validace (Kolman a kol., 2010)

Armstrong (2002) specifikuje, že po zveřejnění nabídky zaměstnání a shromáždění dostatečné množství žádostí uchazečů je typickým krokem třídění a prosévání uchazečů, které mají následující pořadí:

- Pořídí se seznam uchazečů uvádějící jména, data, kdy žádost došla a kolonky pro podniknuté kroky (odmítnutí, ponechání, pohovor, zařazení do užšího výběru, nabídka zaměstnání).
- Každému uchazeči se pošle standardní písemné poděkování, a to aniž by bylo učiněno jakékoliv rozhodnutí o pozvání k pohovoru nebo odmítnutí.
- Uchazeči se porovnávají s klíčovými kritérii specifikace pracovního místa a jsou tříděni nejprve do tří kategorií: přijatelní, na hranici přijatelnosti a nevhodní.
- Přijatelní uchazeči se dále prosévají a třídí tak, aby se vytvořil přiměřeně velký soubor uchazečů, kteří budou pozváni k pohovoru. Tuto práci zajišťuje personalista a především manažer bezprostředně nadřazený obsazovanému pracovnímu místu. Ideální počet uchazečů v tomto souboru by měl být něco mezi čtyřmi a osmi.
- Sestaví se program pohovorů. Čas, který se věnuje každému pohovoru, bude záviset na složitosti práce na pracovním místě. V případě dosti rutinní práce by mělo stačit asi 30 minut. V případě obsazování vyšší vedoucí funkce je však třeba věnovat pohovoru 60 i více minut. Je lepší nezařazovat příliš mnoho pohovorů do jednoho dne – pokud budete absolvovat více než pět nebo šest pohovorů, ztratíte rychle energii a pozornost a pak pravděpodobně nebudete moci posuzovat uchazeče a rozhodovat spravedlivě a dobře. Je také vhodné ponechat si mezi jednotlivými pohovory asi 15 minut na to, abychom si napsali poznámky a připravili se na následující pohovor.
- Uchazeči se pozvou k pohovoru, přičemž v případě větších počtů získaných pracovníků se použije standardní dopis. V této fázi by měli být požádáni, aby vyplnili podnikový dotazník – pokud to ještě neudělali. V souvislosti s tímto krokem se často mluví o tom, že by se uchazečům měly zaslat některé detailní informace o organizaci a pracovním místě, aby se pak touto záležitostí neztrácel při pohovoru čas.
- V závěrečném kroku je třeba znovu projít soubor přijatelných uchazečů, kteří nebyli pozváni k pohovoru, a uchazečů na hranici přijatelnosti a rozhodnout se, zda bychom si je neměli zařadit do rezervy. Poté je třeba těm, které si zařadíme do rezervy, poslat tzv. rezervační dopis, ostatním se pak pošle standardní odmítavý dopis.

Armstrong (2002) dodává, že po absolvování fáze pohovorů a testování, je důležité předběžně rozhodnout, kterému z kandidátů bude pozice nabídnuta. Tuto nabídku je třeba následně učinit písemně či telefonicky a může se i podmínit příznivými referencemi, o čemž by

měl být uchazeč informován. Pokud je na pozici více vhodných kandidátů, lze pouze doporučit ponechat si jednoho nebo dva kandidáty v záloze. Někteří uchazeči se o práci ucházeli jen proto, aby si otestovali své šance a získali zkušenosti a následně pak o nabízené pracovní místo nemají zájem.

Právě fázi předvýběru přikládá Žufan (2012) důležitost v souvislosti s významným urychlením a zefektivněním výběrového procesu. Při telefonickém interview nám tazatel může poskytnout informace, které nezískáme studiem zaslaných podkladů. Cílem takového interview je ověření informací, které o sobě zájemce poskytl a zároveň zjistit jeho schopnost reagovat na situaci.

1.5.5 Metody výběru

Metod výběru pracovníků je stejně jako metod získávání zaměstnanců hned několik a i zde platí, že v praxi se obvykle používají jejich kombinace.

Při výběru zaměstnanců je podstatné, jak dobře použité metody dokážou předvídat, jaké bude chování a jednání uchazečů v organizaci, pro niž budou pracovat, což vychází z důkladného poznání potřeb organizace, uvádí ve své knize Kolman a kol. (2010). Základem takového poznání je profesiografie, tj. analýza pracovního místa, což umožňuje stanovit vzorky chování, nebo příznaky, podle nichž by mělo být možné předem odhadnout, zda a nakolik se konkrétní uchazeč na dané místo hodí. U každé metody, o jejímž užití v rámci výběru uvažujeme, je nutné ověřit procesem validace, zda skutečně poskytuje to, co od ní očekáváme.

Metody výběru podle Kolmana a kol. (2010, s. 84) můžeme rozdělit do sedmi hlavních skupin. „*Jsou to rozhovory, psychologické testy, reference a doporučení, životopisné údaje, praktické zkoušky, grafologická analýza a Assessment Centre.*“

V kapitole metody výběru pracovníků Kociánová (2007) podobně jako Kolman uvádí, že metody slouží k posouzení jednotlivých uchazečů s ohledem na požadavky obsazované pozice za účelem rozhodnutí, který z uchazečů se na pozici nejlépe hodí. Pro výběr pracovníků existuje řada metod, jejichž kombinace bývá v praxi neúčinnější. Základní metodou výběru (resp. předvýběru) zaměstnanců je analýza dokumentů uchazečů (životopis, dotazník, doklady o vzdělání, motivační dopis, reference ad.). Materiály uchazečů slouží zároveň jako vodítko pro výběrový pohovor, při kterém je možnost vyjasnit si určité nejasnosti.

Kociánová (2007) dodává, že metod pro výběr zaměstnanců existuje celá řada, ale žádná z nich nemůže spolehlivě zaručit úspěšnost vybraného pracovníka. Univerzální a nejlepší metoda pro výběr zaměstnanců neexistuje, v praxi se osvědčuje kombinace více metod.

Mezi metody výběru pracovníků patří:

- Firemní dotazník
- Zkoumání životopisů a motivačních dopisů
- Testy pracovní způsobilosti
- Assessmenta centre (psychologické testy, strukturované rozhovory, řešení problémů a úkolů, hraní rolí, simulace pracovní činnosti apod.)
- Lékařské vyšetření
- Výběrový pohovor
- Zkoumání referencí
- Přijetí pracovníka na zkušební dobu a další okrajové metody

Kolman a kol. (2010) zmiňuje také několik metod výběru. K různým metodám a posuzování pracovníků uvádí následující:

- Rozhovor je základní metodou poznávání druhých lidí. Při přijímání slouží dvěma hlavním účelům. První z nich je systematický sběr údajů a druhým prosté seznámení.
- Psychologické testy jsou odborně připravené nástroje, které měří poznávací schopnosti (intelligence), povahové vlastnosti (neuroticismus, extraverte) a mohou odhalovat i velmi slabé neuropsychické poruchy.
- Reference či doporučení, dříve známé spíše pod označením dobrozdání, jsou zpravidla vyjádření předchozího nebo současného zaměstnavatele. Jako zdroj informace se zpravidla užívají v závěrečné fázi výběrového řízení.
- Životopisné údaje jsou získávány buď na základě toho, co uchazeč o sobě sám uvede nebo pomocí dotazníků. Ty bývají někdy dosti rozsáhlé a obsahují konkrétní otázky ohledně uchazečovy kvalifikace či obecnější, jako například co se mu na dané práci líbí.
- Praktické zkoušky spočívají v ověření výkonu v některé činnosti, která je pro výkon práce kritická.
- Grafologická analýza spočívá ve zjištění povahových rysů uchazeče na základě charakteristik jeho písma. Ke grafologické analýze je zapotřebí delší rukopis, napsaný za běžných okolností.
- Assessment Centre je postup, při kterém se kombinuje několik z výše uvedených metod. Může to být např. kombinace vyšetření psychologickými testy, rozhovoru a pracovní zkoušky. Uchazeči se zpravidla šetření zúčastňují po skupinách a v některých cvičeních se požaduje interakce s dalšími členy skupiny (např. simulovaná týmová práce).

K nejpoužívanějším metodám výběru pracovníků patří pohovor či rozhovor a u některých firem je to jediná metoda výběru. Tímto způsobem lze podle Koubka (2012)

poměrně snadno získat potřebné informace a posoudit vhodnost uchazečů. V případě, že je k dispozici větší množství uchazečů, dochází k pohovoru až v závěrečné fázi výběrového procesu.

Pokud jsou vybírání zaměstnanci do vedoucích funkcí, je jednou z nejčastějších metod výběru behaviorální pohovor. Od běžného pohovoru se liší tím, že kandidátovi zkušenosti a dovednosti zkoumá do hloubky. Na otázky se nelze předem připravit a odpovědět může uchazeč pouze tehdy, pokud disponuje požadovanou zkušeností. Nejde tedy o to, co si o sobě sám myslí, ale jak se již konkrétně předvedl ve své praxi. „*Pohovor je postaven na otázkách, kdy a jak uchazeč konkrétně projevil dané dovednosti a jeho odpovědi jsou analyzovány. Metoda behaviorálního pohovoru je tedy mnohem účinnější než běžný pohovor, při němž může uchazeč uvádět zkrácené údaje a svůj profil idealizovat*“ (Tyden, 2021)

Vajner (2007) ve své knize k výběrovému rozhovoru upozorňuje na důležitost přípravy na něj. Jako zásadní považuje přípravu osnovy, čímž se zvyšuje účinnost vytěžení informací z pohovoru a zvyšuje výkon. Dále tím, že je dána struktura pohovoru, vytváří snazší podmínky pro všechny zúčastněné a celkově se jeví pohovor profesionálnější.

Ve fázi přípravy pohovoru bychom se podle Vajnera (2007) měli soustředit především na následující činnosti:

- Seznamte se s kandidátovým vývojem do současnosti tím, že vyberete důležité momenty z jeho životopisu
- Při pročítání údajů ze životopisu se zaměřte na:
 - Chybějící či neúplné informace
 - Rozporuplné skutečnosti
 - Oblasti, které mohou naznačovat nestabilní pracovní historii
 - Nedostatek zkušeností
 - Absolvované kurzy
- Soustřed'te se na minulé pozice a zkušenosti, které mají vztah k nabízené pozici
- Připravte si stručné body jako vodítka otázek na cílené oblasti kandidátovy minulosti
- Zhotovte si (škrtačí) přípravný seznam (checklist)
- Stanovte si časový limit, shromážděte příslušnou dokumentaci, připravte místnost, občerstvení a zajistěte nerušený průběh pohovoru.

Pro zachycení průběhu celého rozhovoru dle Vajnera (2007) profesionálové doporučují dělat si při něm krátké poznámky.

Armstrong (1995) ve své knize doporučuje co při pohovoru dělat a čemu se naopak vyhnout.

MUSÍTE	NESMÍTE
Plánovat pohovor.	Začít pohovor nepřipraveni.
Navodit nenucený neformální vztah.	Začít příliš rychle s náročnými otázkami.
Povzbuzovat uchazeče, aby hovořil.	Používat zavádějící otázky.
Vyčerpávat plánovaná témata.	Dělat unáhlené závěry na základě nedostatečných údajů.
Zkoumat vše potřebné.	Příliš mnoho mluvit.
Analyzovat kariéru a zájmy, abyste zjistili silné a slabé stránky.	Věnovat zbytečně mnoho pozornosti ojedinělým silným nebo slabým stránkám.
Udržovat si kontrolu nad měřením a dobou trvání pohovoru.	Dovolit uchazeči pominout důležitá fakta.

Obrázek 2 Co dělat a čemu se vyhnout při pohovorech (Armstrong, 1995)

K dalším metodám výběru patří zkoumání životopisu, referencí, případně i dotazník. Jedná se o metody, které nevyžadují osobní kontakt.

Za pomocný či doplňkový nástroj výběru zaměstnanců jsou považovány podle Kolmana (2012) výběrové testy a testy pracovní způsobilosti. Mohou to být testy osobností, schopností, dovedností, znalostí či inteligence.

Koubek (2012) upozorňuje na důležité zásady výběru pracovníků. Jako nejzásadnější pokládá výběr pracovníků na základě jeho schopností. Nemělo by docházet k jakémukoliv zvýhodňování či výběru na základě sympatií. Postoj při výběru by měl být nezaujatý.

Proces získávání a výběru zaměstnanců by měl být hodnocen z hlediska efektivnosti a úspěšnosti procesu. K tomuto účelu se používá řada ukazatelů. Čopíková a kol. (2015) ve své knize zmiňují z hlediska praxe tyto ukazatele (cit. Horváthová a kol. 2014):

- počet žadatelů o přijetí / počet žadatelů pozvaných na rozhovor;
- počet rozhovorů / počet učiněných nabídek zaměstnání;
- počet učiněných nabídek / počet nabídek akceptovaných uchazeči;
- počet nově přijatých zaměstnanců / počet posuzovaných uchazečů;
- průměrný počet dní obsazení pracovního místa;
- průměrná délka setrvání nově přijatého zaměstnance v pracovním poměru;
- míra spokojenosti s novým zaměstnancem – přínos zaměstnance pro organizaci;
- počet dní absence zaměstnance / celkový počet pracovních dnů;

- náklady na získávání a výběr / počet nově přijatých zaměstnanců.

S procesem získávání a výběru zaměstnanců je spojena celá řada nákladů a proto je hodnocení úspěšnosti a efektivnosti procesu důležitým ukazatelem stejně jako kterákoliv jiná činnost, do které jsou vkládány finanční prostředky, poukazuje Čopíková a kol. (2015).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNACŮ VE SPOLEČNOSTI SPRÁVA ŽELEZNIC, STÁTNÍ ORGANIZACE

V této kapitole bude představena a přiblížena daná společnost a její systém získávání a výběr zaměstnanců, podle kterého se v současné době řídí.

2.1 Představení společnosti

Správa železnic, státní organizace se dlouhodobě profiluje jako moderní, stabilní a perspektivní česká společnost.

K jejímu vzniku se na webových stránkách dozvíme následující. *„Na základě zákona o transformaci Českých drah, státní organizace (č. 77/2002 Sb.), došlo 31. 12. 2002 k zániku státní organizace České dráhy bez likvidace. K 1. 1. 2003 vznikly dvě nástupnické organizace, a to České dráhy, a.s., a státní organizace Správa železniční dopravní cesty.“* K 1. 1. 2020 se Správa železniční dopravní cesty přejmenovala na Správu železnic, státní organizace (dále jen „Správa železnic“ nebo „SŽ“). (Správa železnic, 2022h)

Správa železnic hospodaří s majetkem státu, který tvoří především železniční dopravní cestu. Plní funkci vlastníka dráhy a veškeré činnosti s tím spojené. Zajišťuje provozování, provozuschopnost, modernizaci, rozvoj a údržbu celostátní železniční dopravní cesty a regionálních drah ve vlastnictví státu. Provádí kontrolu užívání železniční dopravní cesty, provozu a provozuschopnosti dráhy. Mezi další činnosti patří přidělování kapacity dopravní cesty včetně obsluhy dráhy. Dále údržba a modernizace železničních stanic a pronajímá jejich volné prostory ke komerčnímu užití a bytové jednotky k bydlení. (Správa železnic, 2022g)

Poměrně mladá společnost je SŽ počtem zaměstnanců a rozsahem svých činností jedním z největších zaměstnavatelů v České republice. Se svými více než 17 tisíci zaměstnanci patří v ČR mezi největší zaměstnavatele a vůbec největší v železniční dopravě. (Správa železnic, 2022g)

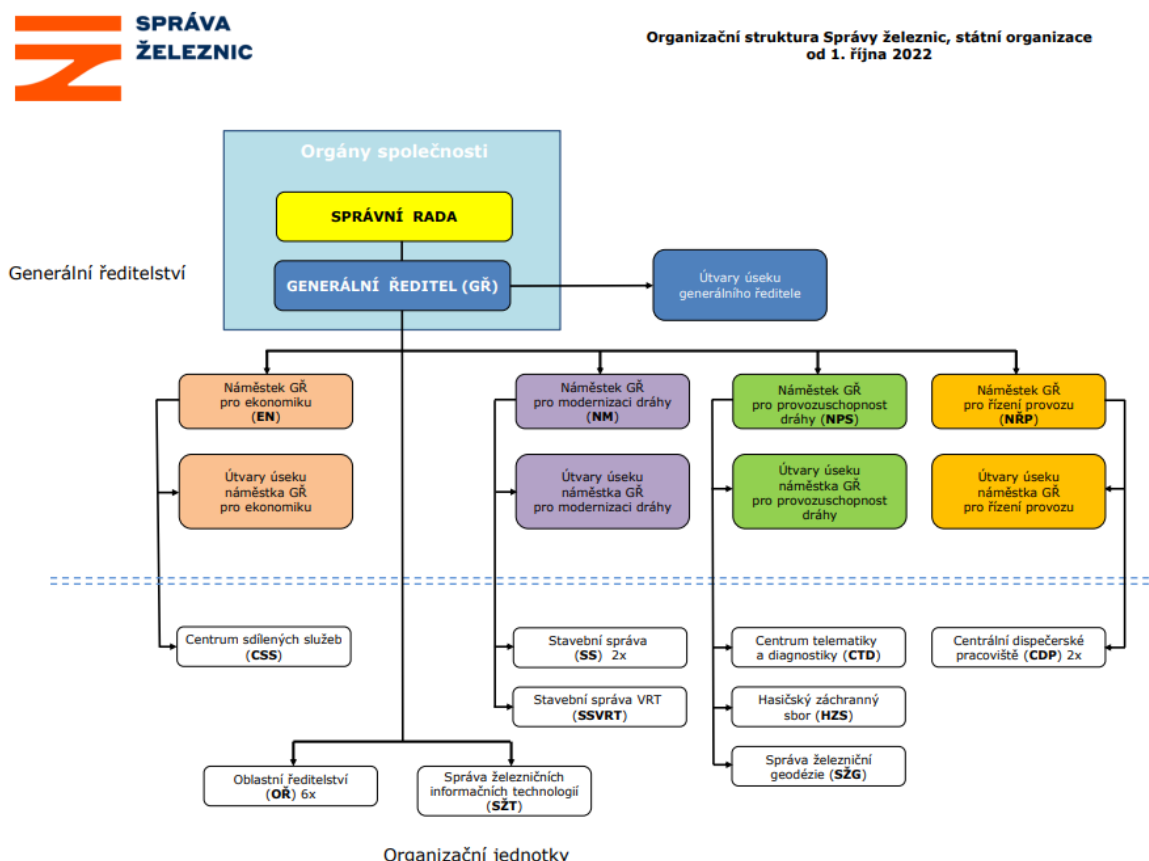
2.2 Organizační uspořádání

Zakladatelem Správy železnic je Česká republika a výkonem funkce je pověřeno Ministerstvo dopravy.

V čele organizace je správní rada a generální ředitel. Statutárním orgánem je generální ředitel, který řídí její činnost a jedná jejím jménem.

Organizační členění Správy železnic vyplývá z racionální dělby práce a účelné integrace činností nutných k zajištění poslání a její působnosti.

Správa železnic je organizací s dvoustupňovým řízením. V hierarchicky nadřazeném stupni řízení je ustanoveno Generální ředitelství SŽ (dále jen „GR“). Podřízený stupeň tvoří organizační jednotky (dále jen „OJ“). Všechny útvary jednotek leží na ose řízení, která vychází z přímé řídicí působnosti. Útvarem se rozumí obecné označení jakékoliv organizačně či procesně ucelené části SŽ příslušného stupně řízení. Organizační struktura platná od 1. října 2022 je znázorněna na obrázku 3. (Správa železnic, 2022b)



Obrázek 3 Organizační struktura (Správa železnic, 2022b)

Generální ředitelství se člení na úseky, odbory, samostatná oddělení, samostatné skupiny a skupiny.

Organizační jednotka se člení na úseky, odbory, oddělení, odborné správy a specializovaná provozní střediska, provozní obvody, skupiny a další odborně specializované organizační útvary.

Podrobné organizační členění GR a OJ je uvedeno v příloze A a B.

Řídicí vztahy uvnitř SŽ jsou dány:

- formou výkonu přímé řídicí působnosti
- odborným a metodickým řízením

2.3 Odbor personální

„Základním posláním odboru personálního je příprava a realizace personální a sociální strategie SŽ, komplexní péče o zaměstnance, zajišťování personální metodiky pro organizační jednotky, v rámci svěřených kompetencí zajišťování komunikace s institucemi státní správy a dalšími úřady, zajištění oblasti BOZP a vzdělávání, komunikace se sociálními partnery, příprava a realizace mzdové strategie SŽ, zajišťování mzdové metodiky pro organizační jednotky a optimalizace organizační struktury a systemizace organizačních složek SŽ.“ Kromě spolupráce s úřady práce je odbor zodpovědný za spolupráci se středními a vysokými školami. Dále také mimo mzdové agendy zajišťuje odměňování a motivace zaměstnanců prostřednictvím benefitů. (Správa železnic, 2022i)

V rámci SŽ odbor personální metodicky řídí oblast:

- zpracování organizačních řádů a systemizace,
- vzdělávání pro zaměstnance SŽ,
- posuzování zdravotní a psychické způsobilosti k výkonu vybraných zaměstnání a hodnocení osobnostního potenciálu,
- využívání personálního informačního systému,
- personálně mzdové administrace a vedení personální agendy zaměstnanců,
- tuzemských a zahraničních pracovních cest, včetně stanovení výše cestovních náhrad a vydání metodických pokynů,
- penzijního spoření a životního pojištění, včetně spolupráce s externími subjekty
- použití prostředků fondu kulturních a sociálních potřeb,
- aplikace Podnikové kolektivní smlouvy,
- zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- šetření a vyhodnocování pracovních úrazů a stanovení preventivních opatření

Odbor personální se člení na:

oddělení personální

- skupina BOZP

oddělení mzdové

- skupina metodiky a mezd

oddělení vzdělávání

- skupina spolupráce se školami.

Realizaci personálně-mzdové agendy pro všechny zaměstnance Správy železnic zajišťuje organizační jednotka Centrum sdílených služeb (dále jen CSS).

2.4 Personální činnosti

Jednou z personálních činností je odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody. *„Principy odměňování a rozsah poskytování zaměstnaneckých výhod bývají každoročně dohodnuty v platné Podnikové kolektivní smlouvě na daný rok a jejich přílohách. S účinností od 1. 1. 2021 byl novelizován a uplatňován Katalog zaměstnání Správy železnic.“* Tento katalog obsahuje zařazení zaměstnání (funkcí a pracovních činností) do tarifních stupňů podle složitosti, odpovědnosti, náročnosti a významu práce pro SŽ. Zahrnuje všechna zaměstnání, která se u SŽ vyskytují, nebo se mohou vyskytnout. Katalog slouží pro účely odměňování dle platného systému odměňování zaměstnanců SŽ. U Správy železnic je uplatňován jednotný mzdový systém. (Správa železnic, 2022g)

Již několik let zůstává zachován i okruh poskytovaných zaměstnaneckých výhod, sloužících k posílení stabilizace a motivace zaměstnanců. Důležitými benefity kromě výhod v oblasti pracovní doby a dovolené nadále zaměstnavatel zaměstnancům přispívá například na penzijní spoření a životní pojištění. *„Zaměstnanci pracující určenou dobu ve fyzicky a psychicky náročných pracovních pozicích mají nárok na kondiční pobyty ve 4 sjednaných lázeňských zařízeních dle vlastní volby.“* (Správa železnic, 2022g)

„Z fondu kulturních a sociálních potřeb zaměstnavatel podle zásad hospodaření a schváleného rozpočtu, dohodnutých s odborovými organizacemi, přispívá zaměstnancům na stravování, kulturní a sportovní aktivity, a to včetně účasti na mezinárodních akcích železničářských organizací či na regionálních nebo republikových kvalifikacích. Zaměstnancům jsou poskytovány peněžní dary při příležitosti životního a pracovního výročí a při prvním skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní nebo invalidní důchod. V závažných případech zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům sociální výpomoc nebo bezúročnou sociální půjčku. Zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci mohou také využít rekreaci s příspěvkem zaměstnavatele.“ (Správa železnic, 2022g)

V souladu se sjednanou podnikovou kolektivní smlouvou z důvodu doplnění počtu zaměstnanců v dlouhodobě nedostatkových profesích (elektromontér pevných trakčních a silnoproudých zařízení, návěstní technik, výpravčí a zaměstnanec s licencií strojvedoucího) pokračuje poskytování náborového příspěvku zaměstnancům přijímaným na tyto pozice. Celkem byl v roce 2021 vyplacen náborový příspěvek 200 novým zaměstnancům. (Správa železnic, 2022g)

S náborovým příspěvkem bylo od roku 2018 přijato zatím 1127 zaměstnanců, z toho 244 v roce 2021 a 286 v roce 2022 (ke dni 31. 10. 2022). Ne všichni mají náborový příspěvek vyplacen – čeká se, až splní podmínky, ale jsou přijati s náborovým příspěvkem. Celkem 264

zaměstnanců nesplnilo podmínky (k 31. 10. 2022), proto náborový příspěvek čerpat nebudou, někteří přesto zůstávají u SŽ, ale ne s náborovým příspěvkem a někteří od SŽ odešli. V roce 2021 to bylo asi 50 zaměstnanců a v roce 2022 to je zatím (ke dni 31. 10. 2022) 20 zaměstnanců.

Další personální činností je vzdělávání zaměstnanců. Oblast vzdělávání se vyvíjí v souladu se schválenými záměry Strategie řízení lidských zdrojů Správy železnic a v souladu se Vzdělávacím plánem Správy železnic. Vzdělávání ve Správě železnic bylo významně ovlivněno pandemií covid-19, kdy se velká část školení a vzdělávání převedla do on-line formy prostřednictvím e-learningové aplikace nebo do prostředí MS Teams. V roce 2021 se již opět aktivně pokračovalo v odborném školení vlastními zaměstnanci. (Správa železnic, 2022g)

2.5 Lidské zdroje

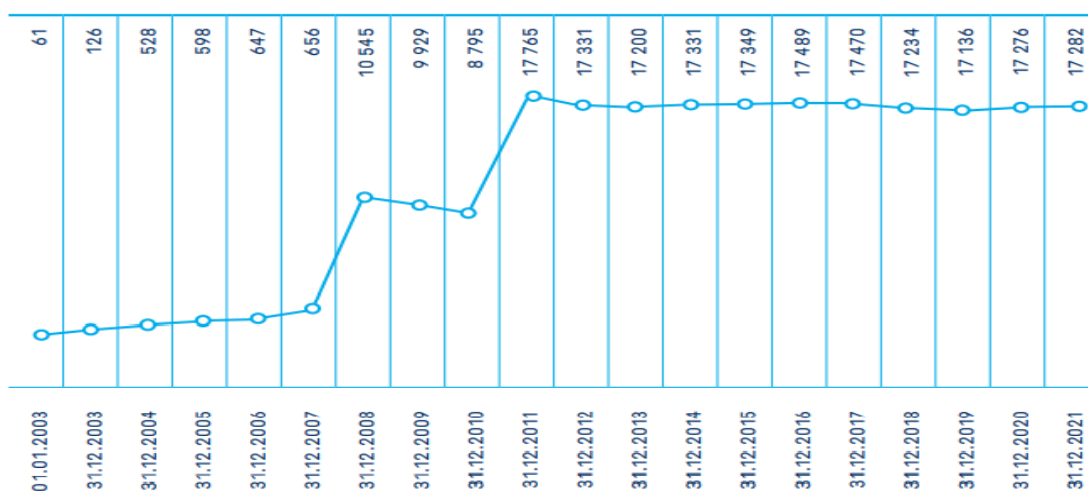
Správa železnic k 1. 1. 2021 zaměstnávala 17 232 zaměstnanců pracujících ve 140 profesích a v 16 organizačních složkách působících v jednotlivých regionech České republiky.

Hlavní složkou je Generální ředitelství, pod které spadá 15 organizačních jednotek působících po celé republice.

V průběhu roku 2020 došlo k významné změně organizační struktury Správy železnic, jejímž cílem bylo optimální a efektivní nastavení jednotlivých procesů v organizaci, jež schválila správní rada v roce 2019. Tento proces postupné změny organizační struktury pokračoval v roce 2021. (Správa železnic, 2022g)

Průměrný přepočtený počet zaměstnanců na plně zaměstnané v roce 2021 činil 17215,21, což je o 0,51 % více oproti roku 2020. Evidenční počet zaměstnanců k 31. 12. 2021 se ve srovnání se stejným obdobím roku 2020 zvýšil o 6 zaměstnanců na 17 282 (Obrázek 4 Graf 7 Výroční zprávy 2021). (Správa železnic, 2022g)

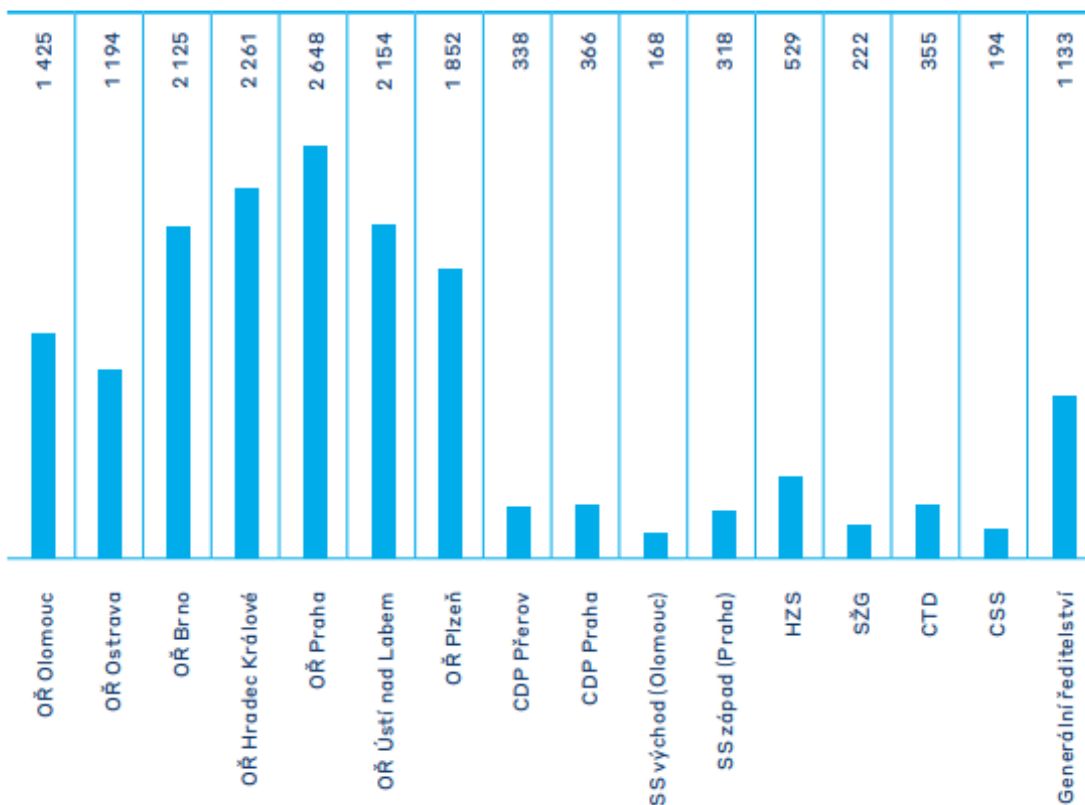
Graf 7 – Vývoj evidenčního počtu zaměstnanců Správy železnic v letech 2003–2021



Obrázek 4 Vývoj evidenčního počtu zaměstnanců (Správa železnic, 2022g)

Obrázek 5 Graf 8 zobrazuje evidenční počet zaměstnanců k 31. 12. 2020 podle organizačních složek Správy železnic. Z grafu vyplývá, že dominujícími složkami jsou Oblastní ředitelství. (Správa železnic, 2022g)

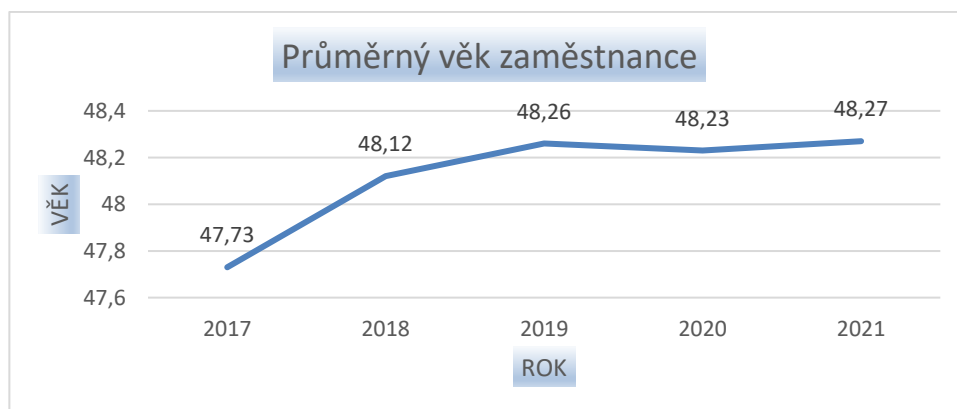
Graf 8 – Evidenční počet zaměstnanců podle organizačních složek k 31. 12. 2021



Obrázek 5 Evidenční počet zaměstnanců (Správa železnic, 2022g)

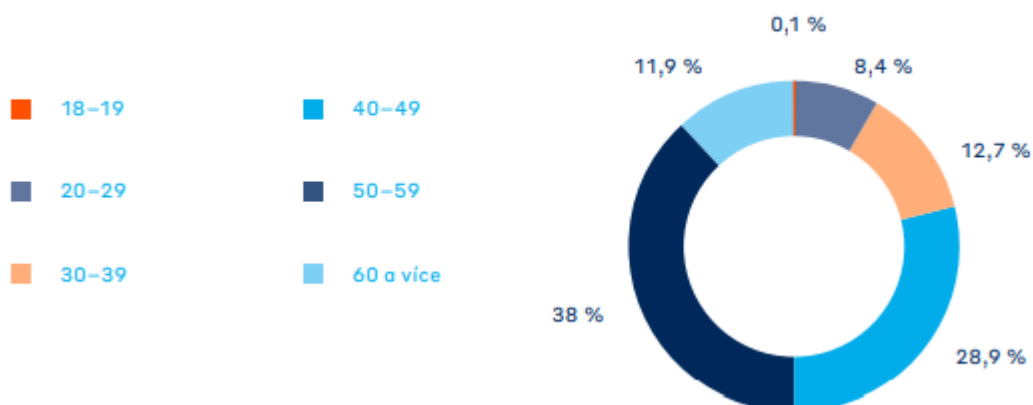
Průměrný věk zaměstnanců se stále lehce zvyšuje, což zobrazuje Obrázek 6.

K 31. 12. 2021 byl průměrný věk zaměstnance Správy železnic 48,27 roku. Meziročně se tedy věková struktura zaměstnanců zvýšila o 0,08 % mezi roky 2020 a 2021, což znázorňuje Obrázek 7 Graf 9. (Správa železnic, 2022g)



Obrázek 6 Průměrný věk zaměstnance 2017 - 2021 (Správa železnic, 2022, zpracoval autor)

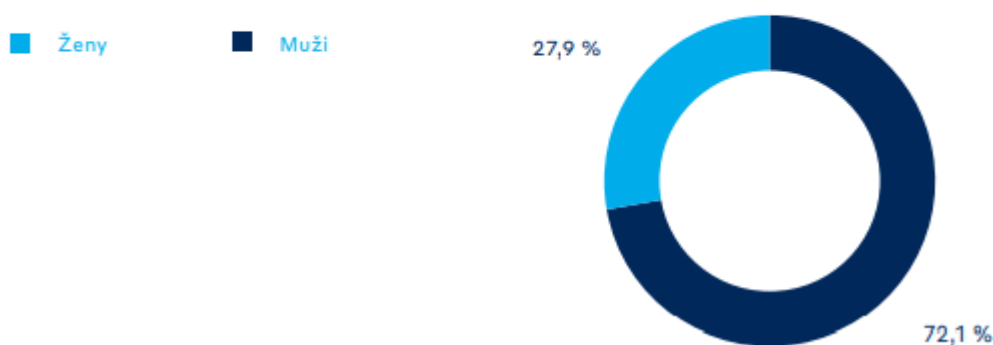
Graf 9 – Věková struktura zaměstnanců k 31. 12. 2021



Obrázek 7 Věková struktura zaměstnanců v roce 2021 (Správa železnic, 2022g)

Železniční doprava se řadí mezi tzv. mužskodominantní sektory. Již od vzniku organizace se podíl mužů meziročně téměř nemění a nezměnil se ani v posledním roce, což potvrzuje Obrázek 8 Graf 10. Převažující podíl mužů k 31. 12. 2021 činil 72,1 %. (Správa železnic, 2022g)

Graf 10 – Genderová struktura zaměstnanců k 31. 12. 2021

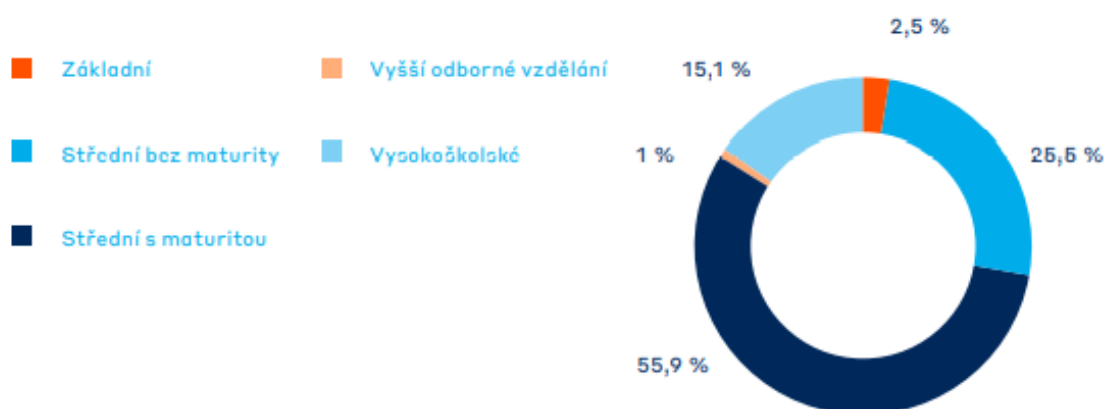


Obrázek 8 Genderová struktura zaměstnanců (Správa železnic, 2022g)

Kvalifikační struktura zaměstnanců Správy železnic se taktéž oproti roku 2020 výrazně nezměnila, což máme zobrazeno na Obrázku 9 Graf 11. Ve struktuře podle nejvyššího dosaženého vzdělání činí podíl zaměstnanců s neúplným, základním a středním vzděláním bez maturity celkem 28 % (meziroční pokles podílu o 1,2 %). Naopak k nárůstu podílu došlo

u zaměstnanců se středním vzděláním s maturitou 55,9 % (meziroční nárůst podílu o 0,4 %) a podíl zaměstnanců s vyšším odborným vzděláním a s bakalářským, vysokoškolským či doktorským vzděláním celkem činil 16,1 % (meziroční zvýšení podílu o 0,8 %). (Správa železnic, 2022g)

Graf 11 – Struktura zaměstnanců podle nejvyššího dosaženého vzdělání k 31. 12. 2021



Obrázek 9 Kvalifikační struktura zaměstnanců (Správa železnic, 2022g)

„Zájmy Správy železnic ohledně požadavků na budoucí zaměstnance jsou zajištěny prostřednictvím spolupráce se středními a vysokými školami včetně účasti v sektorové radě dopravy při tvorbě národní soustavy kvalifikací. Zároveň se Správa železnic účastní veletrhů práce. V souladu s trvale aktualizovanou koncepcí řízení lidských zdrojů je analyzována věková struktura v klíčových profesích a probíhá příprava vybraných zaměstnanců za účelem zajištění možnosti nástupnictví na klíčových pozicích. S cílem zajistit podporu a kontrolu procesu náboru nových zaměstnanců byl v červnu 2021 spuštěn centrální systém SAP SuccessFactors.“ (Správa železnic, 2022g)

„Dodržování externí a interní legislativy, jakož i Podniková kolektivní smlouva, zajišťují podmínky pro sociální smír a nízkou míru fluktuace. K tomu napomáhá i garance financování provozování dráhy a její provozuschopnosti.“ (Správa železnic, 2022g)

Jedním ze strategických cílů organizace je posílení pozice Správy železnic jako významného a atraktivního zaměstnavatele. (Správa železnic, 2022g)

2.6 Získávání zaměstnanců

Správa železnic využívá jak získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, tak i z vnitřních zdrojů. Úspěšný nábor se odvíjí od kvalitní přípravy na něj. Nejprve je důležité posoudit charakter obsazovaného místa a stanovit kvalifikační požadavky.

Organizace v případě potřeby získání nového zaměstnance již od poloviny roku 2021 využívá centrální systém SAP SuccessFactors. Potřeba získání nového zaměstnance vychází z potřeb organizace a jejich organizačních složek. Pokud organizační složka poptává zaměstnance na danou pozici dle aktuálního katalogu prací, vedoucí zaměstnanec prostřednictvím systému SAP SuccessFactors vytvoří inzerát s nabídkou pracovního místa.

Inzerát obsahuje název profese, popis pracovního místa, druh pracovního poměru, pracoviště, možný nástup, požadované vzdělání, požadovanou praxi, kvalifikační předpoklady, požadovaný profil, pracovní náplň a v neposlední řadě co společnost nabízí. Mezi benefity patří například zvýšený nárok dovolené, jízdní výhody ČD (po šesti měsících i pro rodinné příslušníky), příspěvek na dovolenou a volnočasové aktivity, stravenkový paušál, po roce příspěvek na penzijní spoření a kapitálové životní pojištění a jiné.

Vedoucí zaměstnanec, který tvoří inzerát, si může zvolit, kde se bude zveřejňovat. Kromě webových stránek Správy železnic systém nabízí portál Teamio, JenPrace, LinkedIn, Facebook, JuristicJOBS, Personalka, Jobs.cz, Práce.cz, Úřad práce případně střední a vysoké školy. Vytvořené inzeráty schvalují zaměstnanci personálního oddělení, kteří mají případně možnost revize. Po schválení je inzerát publikován. Příklad inzerátu na pracovní pozici u Správy železnic, který je publikován na kariérním webu, je zobrazen na obrázku 10.

Elektrotechnik ŽDC

- Druh PPV:**
- Pracovní poměr na dobu neurčitou s 3 měsíční zkušební dobou, v případě využití náborového příspěvku
 - Pracovní poměr na dobu určitou 1 rok s 3 měsíční zkušební dobou (bez náborového příspěvku), s předpokladem prodloužení na dobu neurčitou
- Pracoviště:**
- Olomouc
- Možný nástup:**
- Ihned, případně dle dohody
- Požadované vzdělání:**
- vyučen v oboru elektro, maturita vítána
- Požadovaná praxe:**
- není podmínkou
 - vhodné i pro absolventy
- Kvalifikační předpoklady:**
- řidičský průkaz skupiny B výhodou
 - manuální zručnost
 - fyzická zdatnost
 - zdravotní způsobilost
- Požadovaný profil:**
- samostatnost, spolehlivost, odpovědnost
- Pracovní náplň:**
- činnost na elektrickém zařízení
 - údržba, opravy a odstraňování závad na trakčním vedení, silnoproudých zařízeních
- Nabízíme:**
- 6 týdnů dovolené
 - pracovní doba 37,5 hod./týdne
 - jízdní výhody ČD, po 6 měsících i pro rodinné příslušníky
 - příspěvek na dovolenou a volnočasové aktivity
 - příspěvek na stravování (stravenkový paušál/eStravenka)
 - volnočasovou kartu MultiSport



Obrázek 10 Příklad inzerátu na pracovní pozici (Správa železnic, 2022f)

Na webových stránkách Správy železnic byly v průběhu roku 2022 zveřejněny inzeráty na tyto pracovní pozice:

Administrativní pracovník – 2x

Administrátor Azure, Linux, Jira – 5x

Administrátor SAP – 1x

Defektoskopista – 2x

Dispečer – 2x

Dozorce výhybek – 5x

Elektrotechnik ŽDC – 29x

Geodet – Kartograf – 1x

IT analytik, architekt, nákupčí, správce, síťový inženýr, kybernetická bezpečnost – 11x

Inženýr železniční dopravy - vyjadřování k sítím a stavbám – 1x

Inženýr železniční dopravy POS – 1x

Inženýr železniční dopravy na Správě elektrotechniky a energetiky – 1x

Koordinátor BOZP na staveništi – 1x

Koordinátor stavebních procesů – 1x

Koordinátor BIM – 1x

Manažer rizik ICT – 1x

Manažer stavby vysokorychlostních tratí – 2x

Mistr tratí – 5x

Operátor železniční dopravy CDP – 2x

Pracovník údržby a oprav tratí – 20x

Pracovník infrastruktury s licencí strojvedoucího – 3x

Právník – 5x

Projektový manažer dopravních staveb – 1x

Projektant se zaměřením na silnoproudé technologie – 2x

Projektant železničních staveb – 2x

Projektant pozemních staveb – 2x

Projektant železničního zabezpečovacího zařízení – 2x

Projektant sdělovacího zařízení – 1x

Projektant železniční trakce – 1x

Recepční – 1x

Revizní technik – 3x

Řidič speciálního drážního vozidla – měřící drezína pro železniční svršek – 2x

Řidič speciálního hnacího vozidla – 2x
 Senior Developer – 1x
 Signalista – 6x
 Specialista pro sdělovací a zabezpečovací technologie – 5x
 Specialista diagnostiky elektrických zařízení – 2x
 Specialista geotechnika, geodézie – 3x
 Specialista na mosty, tunely a masivní konstrukce – 2x
 Specialista v oblasti provozuschopnosti dráhy – 1x
 Specialista na železniční svršek a spodek – 4x
 Specialista dopravní stavby VRT – 3x
 Specialista komunikace v infocentru – 1x
 Specialista životního prostředí – 1x
 Specialista na kalibrace digitálních měřidel – 1x
 Systémový specialista – odbor přípravy staveb – 4x
 Systémový specialista – veřejné zakázky – 1x
 Systémový specialista – Digitální technická mapa železnic – SEE – 2x
 Systémový specialista – oddělení účetně – sumarizačních úloh – 1x
 Systémový specialista – lektor oddělení dopravy – 1x
 Systémový specialista – právní oddělení – 1x
 Technik sdělovací a zabezpečovací techniky – 22x
 Vedoucí provozu infrastruktury – 1x
 Vedoucí SOC ICT/Cybersecurity – 1x
 Vedoucí vzdělávacího střediska – 1x
 Velitel jednotky HZS – 1x
 Výpravčí – 44x
 Zámečnick infrastruktury – 1x

Z uvedeného vyplývá, že největší nabídka inzerátů a tudíž nedostatek pracovníků je u těchto profesí:

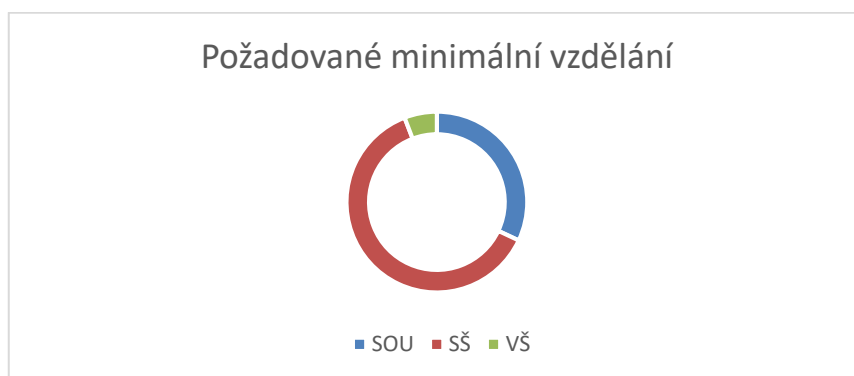
Profese	Počet volných pracovních míst	Požadované vzdělání
Výpravčí	44	SŠ
Elektrotechnik ŽDC	29	SOU / SŠ
Technik sdělovací a zabezpečovací techniky	22	SŠ

Pracovník údržby a oprav tratí	20	SOU / SŠ
IT specialista, administrátor ...	16	SŠ / VŠ
Signalista	6	SOU
Dozorce výhybek	5	SŠ
Mistr tratí	5	SŠ
Specialista pro sdělovací a zabezpečovací technologie	5	SŠ / VŠ
Specialista na železniční svršek a spodek	4	VOŠ / VŠ
Systémový specialista přípravy staveb	4	SŠ / VŠ
Pracovník infrastruktury s licenci strojvedoucího	3	SŠ
Revizní technik	3	SŠ / VŠ
Specialista geotechnika, geodézie	3	VŠ
Specialista dopravní stavby VRT	3	VŠ

Zdroj: (Správa železnic, 2022f, zpracoval autor)

Požadované vzdělání, které bylo uvedeno v nabídce inzerátů na nejvíce nedostatkové profese, znázorňuje obrázek 11.

Požadované minimální vzdělání	Počet volných pracovních míst
SOU	55
SŠ	107
VŠ	10



Obrázek 11 Požadované vzdělání na pracovní pozice (Správa železnic, 2022, zpracoval autor)

Dále k získání zaměstnanců Správa železnic na svých webových stránkách v sekci „Přidej se k nám“ nabízí vyplnění formuláře „Kariérní příležitosti“, kde se zájemce může zaregistrovat a specifikovat o jaké pracovní místo a v jaké lokalitě má zájem.

Profily Správy železnic na sociálních sítích jako jsou YouTube, LinkedIn, Instagram, Facebooku a podobně také přispívá k prezentaci a získání povědomí o Správě železnic včetně informovanosti o pracovních příležitostech.

2.7 Spolupráce se školami

„Správa železnic je odpovědná společnost jak vůči stávajícím, tak i potenciálním zaměstnancům z řad absolventů středních a vysokých škol.“ Ví, že klíčové činnosti a aktivity organizace závisí na vysoce kvalifikovaných odbornících, které získává také díky úzké spolupráci se školami. V současné době spolupracuje s 37 středními školami a 13 fakultami vysokých škol technických oborů (zejména elektrotechnických, stavebních a dopravních). Tento počet se každoročně aktualizuje v závislosti na vývoji jednotlivých studijních oborů a projektů na partnerských školách. (Správa železnic, 2022g)

Žákům středních a studentům vysokých škol nabízí řadu projektů a programů pro podporu jejich studia. V nabídce jsou praxe, odborné exkurze, mentoringový program, stáže, témata pro bakalářské a diplomové práce, přednášky, konference, workshopy a v neposlední řadě příprava k odborným zkouškám. Kromě toho organizuje dny otevřených dveří na železnici, aktivně se účastní firemních dnů a veletrhů pracovních příležitostí, je partnerem odborných seminářů či konferencí a dalších vzdělávacích akcí organizovaných školami, a to s cílem popularizovat techniku v České republice. Pro školy a studenty má organizace speciálně vytvořené webové stránky. Dále lze s organizací komunikovat prostřednictvím speciální e-mailové schránky studenti@spravazeleznic.cz. (Správa železnic, 2022g)

Seznam smluvních škol Správy železnic roku 2022.

Střední školy a vyšší odborné školy:

- Střední škola – Centrum odborné přípravy technické Kroměříž
- Integrovaná střední škola - Centrum odborné přípravy a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky Valašské Meziříčí
- Průmyslová střední škola Letohrad
- Střední odborná škola elektrotechnická, Centrum odborné přípravy, Hluboká nad Vltavou
- Střední odborná škola energetická a stavební, Obchodní akademie a Střední zdravotnická škola, Chomutov, příspěvková organizace

- Střední odborná škola informatiky a spojů a Střední odborné učiliště, Kolín
- Střední odborná škola Nové Město na Moravě
- Střední odborná škola strojní a elektrotechnická, Velešín
- Střední odborné učiliště elektrotechnické, Plzeň
- Střední průmyslová škola a Vyšší odborná škola, Chomutov, příspěvková organizace
- Střední průmyslová škola dopravní Plzeň
- Střední průmyslová škola Edvarda Beneše a Obchodní akademie Břeclav
- Střední průmyslová škola elektrotechnická a Vyšší odborná škola Pardubice
- Střední průmyslová škola stavební akademika Stanislava Bechyně, Havlíčkův Brod
- Střední průmyslová škola stavební, Plzeň
- Střední průmyslová škola zeměměřická, Praha
- Střední průmyslová škola, Střední odborná škola a Střední odborné učiliště, Hradec Králové
- Střední průmyslová škola, Ústí nad Labem, příspěvková organizace
- Střední škola České Velenice
- Střední škola elektrotechnická, Lipník nad Bečvou
- Střední škola elektrotechniky a strojírenství, Praha
- Střední škola informatiky, poštovníctví a finančnictví Brno
- Střední škola logistická Dalovice, příspěvková organizace
- Střední škola spojů a informatiky, Tábor
- Střední škola technická a dopravní Ostrava – Vítkovice
- Střední škola technická a obchodní, Olomouc
- Střední škola železniční, technická a služeb, Šumperk
- Střední škola, Bohumín, příspěvková organizace
- Vyšší odborná škola a střední průmyslová škola dopravní, Praha
- Vyšší odborná škola a Střední průmyslová škola elektrotechnická Františka Křižíka
- Vyšší odborná škola a Střední průmyslová škola elektrotechnická Olomouc
- Vyšší odborná škola a Střední průmyslová škola elektrotechnická Plzeň
- Vyšší odborná škola a Střední průmyslová škola strojní, stavební a dopravní Děčín, příspěvková organizace
- Vyšší odborná škola a Střední průmyslová škola Šumperk
- Vyšší odborná škola a Střední průmyslová škola technická Česká Třebová
- Vyšší odborná škola stavební a Střední škola stavební Vysoké Mýto

- Vyšší odborná škola, Střední průmyslová škola a jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky Kutná Hora

Vysoké školy:

- Česká zemědělská univerzita v Praze
- České vysoké učení technické, Dopravní fakulta
- České vysoké učení technické, Fakulta stavební
- České vysoké učení technické, Fakulta elektrotechnická
- ŠKODA AUTO Vysoká škola o.p.s.
- Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera
- Vysoká škola báňská, Technická universita Ostrava, Fakulta strojní – institut dopravy
- Vysoká škola báňská, Technická universita Ostrava, Fakulta stavební
- Vysoká škola logistiky
- Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích
- Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební
- Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta aplikovaných věd
- Žilinská univerzita, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov

Nabídka stáží pro studenty pro rok 2022:

Technický dozor investora (asistent) – Plzeň, České Budějovice

Technický dozor investora – Praha

Manažer stavební akce – Plzeň

Asistent specialisty životního prostředí – Praha

Asistent systémového inženýra – aparát OJ – příprava staveb – Brno

Asistent DTS – Brno

Asistent dopravního technologa – Brno

Asistent přípraváře staveb – Praha, Plzeň

Správa tratí – asistent – Praha, Plzeň

Správa tratí – asistent – Plzeň

Správa tratí – asistent – České Budějovice

Asistent inženýra železniční dopravy – Olomouc

Správa elektrotechniky a energetiky – asistent – Plzeň

Správa elektrotechniky a energetiky – asistent – České Budějovice

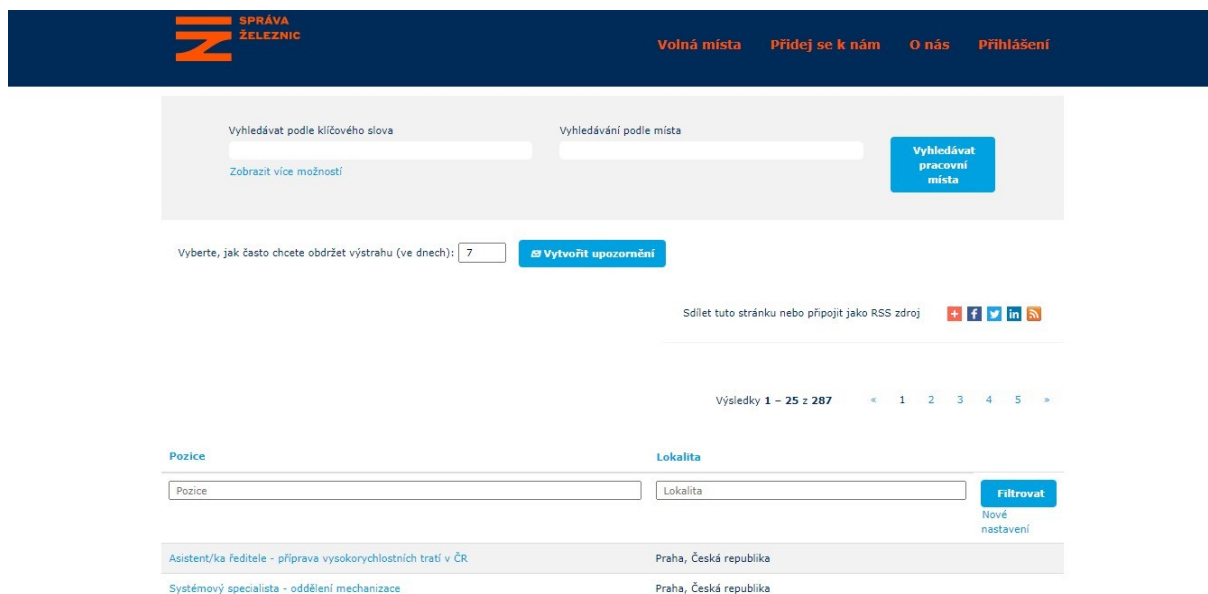
Správa železnic na svých webových stránkách v sekci „Studenti“ nabízí stáže pro studenty, zpracování bakalářských a diplomových prací a dále v případě dotazu vyplnění „Kontaktního formuláře“.

V sekci „Studentský program“ nabízí motivační příspěvky za absolvování odborné stáže/praxe. V sekci „Akce pro studenty“ nabízí exkurze, technický workshop, interaktivní studentskou konferenci, projekt Student Cup Správy železnic pro žáky 7. až 9. tříd základních škol a projekt „Staň se na jeden den ...“ určený žákům středních škol.

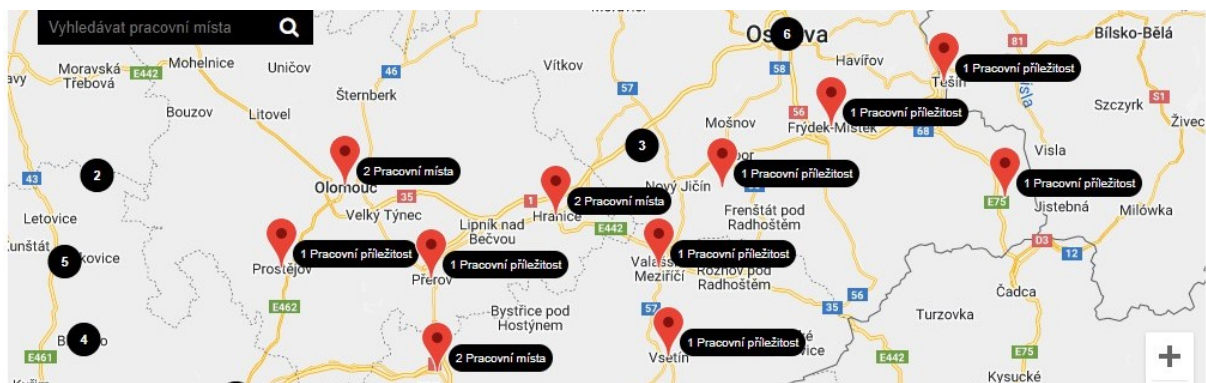
2.8 Kariérní web

Kariérní web Správy železnic má velké nedostatky. V příloze C je vidět úvodní stránka kariérního webu, která ještě působí přívětivým dojmem.

Obrázek č. 12 vyobrazuje částečně záložku „Volná místa“. Celkový náhled záložky je vyobrazen v příloze D. Tato záložka, na volné pracovní pozice, se již na první pohled zdá být strohá a nepřehledná. Máme zde sice čtyři možné filtry, ale jsou umístěny v odskocích od sebe. Navíc každá dvojice filtrů je v jiném designu a na první pohled nejsou viditelné hned všechny čtyři. Ve spodní části stránky, je mapa České republiky s volnými místy. Tato mapa funguje pouze na principu zoomu, což je zobrazeno na obrázku 13.



Obrázek 12 Volná místa (Správa železnic, 2022f)



Obrázek 13 Přibližná mapa volných pracovních míst v oblasti OŘ Ostrava (Správa železnic, 2022f)

Stránka nabízí tyto čtyři možnosti filtrace:

- Vyhledávání podle klíčového slova
- Vyhledávání podle místa
- Pozice
- Lokalita

Po zadání do pole „Vyhledat podle klíčového slova“ slova Ostrava se vyfiltrovalo 13 inzerátů. Pouze pět mělo zadanou lokalitu Ostrava. (Obrázek 14)

Výsledky hledání pro "Ostrava".

Vyhledávat podle klíčového slova

[Zobrazit více možností](#)

Vyhledávání podle místa

Vyhledávat pracovní místa

Pozice

Lokalita

Filtrovat

Nové nastavení

Elektrotechnik ŽDC	Ostrava, Česká republika
Technik sdělovací a zabezpečovací techniky	Ostrava, Česká republika
Inženýr železniční dopravy - vyjadřování ke stavbám	Ostrava, Česká republika
Diagnostik železniční dopravní cesty - defektoskopista	Ostrava, Česká republika
BIM koordinátor	Ostrava, Česká republika
Manažer stavby vysokorychlostních tratí (VRT)	Hradec Králové, Česká republika
Projektant - rozpočtář	Praha, Česká republika
Projektant železniční silnoproudé technologie	Praha, Česká republika
Projektant železničního sdělovacího zařízení	Praha, Česká republika
Projektant silnoproudých rozvodů	Praha, Česká republika
Projektant železničního zabezpečovacího zařízení	Celá ČR, Česká republika
Projektant mostních objektů - senior	Celá ČR, Česká republika
Projektant železničního trakčního vedení - senior	Praha, Česká republika

Výsledky 1 - 13 z 13

Obrázek 14 Vyobrazení filtrace inzerátů – vyhledávání podle klíčového slova – Ostrava (Správa železnic, 2022f)

Na obrázku 15 je zobrazen inzerát na Manažera stavby vysokorychlostních tratí (VRT), který se nabídl po filtrování podle klíčového slova Ostrava. V inzerátu však Ostrava nikde nefiguruje. Pracoviště je zde uvedeno Hradec Králové nebo Olomouc.

Manažer stavby vysokorychlostních tratí (VRT)

Druh PPV

- Pracovní poměr na dobu určitou 1 rok, s tříměsíční zkušební lhůtou s předpokladem prodloužení na dobu neurčitou

Pracoviště

- Hradec Králové, Olomouc

Možný nástup

- Ihned, případně dle dohody

Požadované vzdělání

- VŠ technického směru
- Znalost cizího jazyka výhodou (AJ, NJ, FR)

Požadovaná praxe

- zkušenosti s pozemním stavitelstvím vítána
- znalost stavebního zákona vítána
- zkušenosti s činností na dráze vítány
- praxe s vedením/řízením zakázek výhodou

Požadovaný profil

- proaktivní přístup, analytické a systémové myšlení
- zodpovědnost, samostatnost a flexibilita
- komunikační a prezentační dovednosti
- logické myšlení a argumentace
- ochota řešit nestandardní situace a problémy
- schopnost organizovat, vyjednávat a řešit konflikty
- ochota a schopnost se dále odborně vzdělávat, zájem o obor

Kvalifikační předpoklady



Obrázek 15 Vyobrazení filtrace inzerátů – vyhledávání podle klíčového slova – Ostrava (Správa železnic, 2022f)

Pokud je do pole pro vyhledávání podle lokality, nebo do pole pro vyhledávání podle místa, zadáno slovo Ostrava, vyfiltruje se v obou případech pět inzerátů přímo v Ostravě, což je vyobrazeno na obrázku 16 a na obrázku 17.

Výsledky 1 – 5 z 5

Pozice	Lokalita
<input type="text" value="Pozice"/>	<input type="text" value="Ostrava"/>
	<input type="button" value="Filtrovat"/>
	Nové nastavení
Elektrotechnik ŽDC	Ostrava, Česká republika
BIM koordinátor	Ostrava, Česká republika
Technik sdělovací a zabezpečovací techniky	Ostrava, Česká republika
Inženýr železniční dopravy - vyjadřování ke stavbám	Ostrava, Česká republika
Diagnostik železniční dopravní cesty - defektoskopista	Ostrava, Česká republika

Obrázek 16 Vyobrazení filtrace inzerátů – vyhledávání podle lokality – Ostrava (Správa železnic, 2022f)

Výsledky hledání pro "Ostrava".

Vyhledávat podle klíčového slova Vyhledávání podle místa [Vyhledávat pracovní místa](#)

[Zobrazit více možností](#)

Vyberte, jak často chcete obdržet výstrahu (ve dnech):

[Vytvořit upozornění](#)

Sdílejte tyto nabídky pracovních míst



Výsledky 1 – 5 z 5

Pozice	Lokalita	Filtrovat
<input type="text" value="Pozice"/>	<input type="text" value="Lokalita"/>	Nové nastavení
BIM koordinátor	Ostrava, Česká republika	
Elektrotechnik ŽDC	Ostrava, Česká republika	
Inženýr železniční dopravy - vyjadřování ke stavbám	Ostrava, Česká republika	
Technik sdělovací a zabezpečovací techniky	Ostrava, Česká republika	
Diagnostik železniční dopravní cesty - defektoskopista	Ostrava, Česká republika	

Obrázek 17 Vyobrazení filtrace inzerátů – vyhledávání podle místa – Ostrava (Správa železnic, 2022f)

Pokud je do pole pro vyhledávání podle pozice, zadáno slovo administrativa či elektro, tak se nevyfiltruje v obou případech žádný inzerát. (znázorněno na obrázcích 18 a 19)

Žádná volná pracovní místa v současnosti neodpovídají této kategorii nebo lokalitě.
Přijímejte e-maily s nabídkami pracovních míst odpovídajících search, když jsou zveřejněny.
15 nejnovějších pracovních míst zveřejněných Správou železnic, státní organizace, je pro vás uvedeno níže.

Vyhledávat podle klíčového slova Vyhledávání podle místa [Vyhledávat pracovní místa](#)

[Zobrazit více možností](#)

Prohlížet pracovní místa v této kategorii

Vyberte, jak často chcete obdržet výstrahu (ve dnech): [Vytvořit upozornění](#)

Sdílet tuto stránku nebo připojit jako RSS zdroj [+](#) [f](#) [t](#) [in](#) [RSS](#)

Výsledky 1 – 15 z 15

Pozice	Lokalita	Filtrovat
<input type="text" value="administrativa"/>	<input type="text" value="Lokalita"/>	Nové nastavení

Obrázek 18 Vyobrazení filtrace inzerátů – vyhledávání podle pozice – administrativa (Správa železnic, 2022f)

Žádná volná pracovní místa v současnosti neodpovídají této kategorii nebo lokalitě.
Přijímejte e-maily s nabídkami pracovních míst odpovídajících search, když jsou zveřejněny.
15 nejnovějších pracovních míst zveřejněných Správou železnic, státní organizace, je pro vás uvedeno níže.

Vyhledávat podle klíčového slova Vyhledávání podle místa [Zobrazit více možností](#) [Vyhledávat pracovní místa](#)

Prohlížet pracovní místa v této kategorii

Vyberte, jak často chcete obdržet výstrahu (ve dnech): [Vytvořit upozornění](#)

Sdílet tuto stránku nebo připojit jako RSS zdroj [+](#) [f](#) [t](#) [in](#) [RSS](#)

Výsledky 1 – 15 z 15

Pozice **Lokalita**

[Filtrovat](#)
Nové nastavení

Obrázek 19 Vyobrazení filtrace inzerátů – vyhledávání podle pozice – elektro (Správa železnic, 2022f)

2.9 Výběr zaměstnanců

Správa železnic nemá přesně stanovené postupy a metody výběru. Vhodnou metodu výběru je potřeba zvolit s ohledem na to, jaká pozice se obsazuje. Zpravidla se však začíná předvýběrem, který spočívá ve vyhodnocování životopisů, motivačních dopisů a dokladů o vzdělání. Tento předvýběr provádí většinou zaměstnanci personálního oddělení ve spolupráci s vedoucím oddělení požadované pozice.

Dalším krokem bývá přijímací pohovor, na který jsou zváni uchazeči, kteří prošli kolem předvýběru. Nejčastější formou pohovoru bývá rozhovor, jehož výstupem je komplexní posouzení osobnosti uchazeče. Tohoto pohovoru se účastní vedoucí oddělení, odboru či odborné zprávy. Pro manažerské pozice, technické a odborné profese bývá někdy sestavena výběrová komise vedená formou polo strukturovaného rozhovoru. Tato fáze výběru může být doplněna o odborné, psychologické či jazykové testy a podobně.

Již při výběrovém procesu musí být brán v potaz Předpis SŽ Zam1, který je vnitřním předpisem o odborné způsobilosti a znalosti osob při provozování dráhy a drážní dopravy vydaný na základě požadavku § 22 a § 35, Zákona č. 266/1994 Sb. o drahách. Svoji úpravou a náplní působí na odbornou způsobilost zaměstnanců SŽ. Předpis stanovuje požadavky a pravidla pro získání, udržování a ztrátu odborné způsobilosti a její ověřování. Přijímaný

zaměstnanec musí být s nutností splnění této odborné způsobilosti pro jeho profesi předem seznámen. Zaměstnanec může být zařazen na pracovní místo, na které je k výkonu činnosti kromě potřebné kvalifikace požadována i odborná způsobilost a znalost, přičemž kvalifikace se následně získává školním vzděláním, zaškolením nebo zaučením, zkouškami, odbornou praxí a dalším vzděláváním. Dokladem o úspěšném splnění podmínek odborné způsobilosti a znalosti dle daného předpisu je Osvědčení o odborné způsobilosti vystavené pověřeným zaměstnancem. Vstupní školení dle tohoto předpisu je způsob získání odborné způsobilosti a znalosti zaměstnance, která je u SŽ požadována před zahájením samostatné pracovní činnosti a před vydáním povolení ke vstupu do prostor SŽ. (Správa železnic, 2022d)

Posledním krokem výběrového procesu je posouzení zdravotní způsobilosti k dané profesi. Dle Zákona č. 266/94 Sb., o drahách a Vyhlášky č. 101/95 Sb., Ministerstva dopravy o zdravotní způsobilosti osob při provozování dráhy a drážní dopravy jsou všichni zaměstnanci i budoucí zaměstnanci povinni postoupit zdravotní prohlídku u závodního lékaře. U některých profesí je vyžadována i psychická způsobilost v souladu se směrnicí pro posuzování psychické způsobilosti. Směrnice SŽ SM75 slouží pro potřeby stanovení postupu při posuzování psychické způsobilosti uchazečů o vybraná zaměstnání u Správy železnic. Směrnice stanovuje okruh zaměstnanců SŽ, kteří podléhají posuzování psychické způsobilosti. Psychická způsobilost k výkonu vybraných zaměstnání se posuzuje jako součást celkové pracovní způsobilosti, která zahrnuje i všechny ostatní druhy způsobilosti (zdravotní, odbornou aj.). (Správa železnic, 2022e)

Následně po splnění předepsané zdravotní způsobilosti, případně psychické způsobilosti, může být uzavřen pracovní poměr podpisem pracovní smlouvy.

2.10 Zhodnocení současného stavu a identifikace nedostatků

U Správy železnic se v oblasti obsazování vedoucích či manažerských pozic využívá často kariérní postup uvnitř organizace. Interní zdroje jsou často vytipovány a na tento postup průběžně připravovány. Jeví se to jako osvědčená metoda na obsazování profesní pozice.

Jako osvědčeným nástrojem pro získávání zaměstnanců jsou náborové příspěvky pro zaměstnance přijímané na pozice, které jsou vyhodnoceny jako dlouhodobě nedostatkové profese (elektrotechnik železniční dopravní cesty, technik sdělovací a zabezpečovací techniky, výpravčí a zaměstnanec s licencií strojvedoucího).

V oblasti získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů tvoří nemalé procento uchazečů děti současných zaměstnanců. Dále také bývají uchazeči doporučení stávajícím zaměstnancem. Zde však Správa železnic nemá stanoven žádný princip odměny za doporučení vhodného uchazeče.

Online nástroje jako jsou LinkedIn, YouTube, Instagram, Facebook a podobně jsou poměrně trendy a aktuální.

Největším úskalím se však zdá být Kariérní web Správy železnic, který má velké nedostatky. Po prokliknutí do záložky volné pracovní pozice je stránka nepřehledná, bez možnosti nějaké sofistikované užší filtrace. Tato záložka je již na první pohled zcela nepoutavá a strohá oproti jiným stránkám webu Správy železnic.

V oblasti výběru zaměstnanců nemá Správa železnic rámcově ucelenou stejnou metodiku pro výběr zaměstnanců. Organizační jednotky přistupují k výběrovému procesu (kromě povinných testů a prohlídek, které jsou dány směnicemi) dle svého uvážení případ od případu. S ohledem na druh funkce, na kterou se hledá vhodný kandidát, je volena metoda výběru – například odborné a jazykové testy, psychologické dotazníky, výběrový rozhovor a podobně.

3 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚŠTNACŮ

V návrhové části bude práce věnována zlepšení procesu získávání zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že Správa železnic nemá danou metodiku pro výběr zaměstnanců a každá organizační jednotka si tento proces zajišťuje sama a jinak, je tohle téma velice rozsáhlé. Neexistuje žádná směrnice, pokyn či příručka, která by proces výběru sjednotila a stanovovala konkrétní postupy, proto nebude téma výběru předmětem návrhové části. Navrhnout, vytvořit a nastavit komplexní metodiku a nástroje pro výběr na jednotlivé pracovní pozice pro celou organizaci, by bylo nad rámec diplomové práce a byl by to velmi ambiciózní cíl. Z výše uvedených důvodů je tato návrhová kapitola zaměřena pouze na zlepšení v oblasti získávání zaměstnanců.

V kapitole 1.5.1 Získávání a výběr zaměstnanců je uvedeno 13 tipů na efektivní získávání a nábor zaměstnanců podle Kmoška (2015). V této návrhové části budou použity čtyři body z uvedených 13 tipů, které by mohly být na Správě železnic zlepšeny.

1. Seznamte své kolegy a spolupracovníky s tím, jaké pozice a kam hledáte a udělejte z nich vlastní náboráře a tipaře. Také je musíte odměňovat za to, že s vámi spolupracují.
2. Disponujte špičkovými kariérními stránkami. Inspirujte se u nejlepších. Kariérní stránky nejsou pouze stránky s vyvěšenými, otevřenými pozicemi. Kariérní stránky jsou místem, po jejichž navštívení by měl uchazeč mít jasno v tom, jestli jste pro něj vhodná kariérní volba. Natáčejte firemní videa, publikujte články, pište komentáře, ukazujte vaše pracovní prostředí, seznamujte se, komunikujte.
3. Maximálně analyzujte kvalitu náborového procesu a získejte zpětnou vazbu od uchazečů. Samotné pohovory nechte vést profesionály na nábor a nenechávejte je pouze na vašich řídicích pracovnících.
4. Pokud chcete spolupracovat s agenturou, spíše než na agenturu se zaměřte na konkrétního náboráře, který bude mít váš projekt na starosti a bude pro něj dostatečně zapálen. Získejte svého náborového experta.

Jak již bylo řečeno v minulé analytické kapitole, Správa železnic v případě získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů získává nové zaměstnance i z řad rodinných příslušníků stávajících zaměstnanců. Dále také přichází zájemci o zaměstnání na doporučení stávajícím zaměstnancem.

Podle Kmoška (2015) je jedním z tipů efektivního získávání zaměstnanců spolupráce s kolegy a spolupracovníky v oblasti získávání a nábory zaměstnanců. Seznámit je s volnými pozicemi a udělat z nich vlastní náboráře. Za tuto spolupráci je důležitá odměna.

Již v kapitole 1.5.3 Oslovování uchazečů o zaměstnání je zmíněno, že jednou z metod získávání zaměstnanců je doporučení stávajícím či dřívějším zaměstnancem. Reklama v podobě referencí je skvělým marketingovým nástrojem. Reference je sdílení pozitivní zkušenosti. Je velmi důvěryhodná, proto je uváděna jako ta nejlepší reklama. I z tohoto důvodu bývá za tuto metodu získávání zaměstnanců na doporučení vhodné odměňování zaměstnanců, kteří s námi spolupracují. Správa železnic nemá v současné době stanoven žádný princip odměny za doporučení vhodného uchazeče.

3.1 Návrh 1 – odměna za doporučení potřebného zaměstnance

Prvním návrhem na změnu v oblasti získávání zaměstnanců je právě princip spolupráce se zaměstnanci v oblasti doporučení nových potřebných pracovníků na požadované profese. Zaměstnanci by měli být informováni o volných pracovních místech, které firma poptává. Měli by být motivováni k tomu, aby šířili dobré povědomí o organizaci a nabízeli možnost připojit se k pracovnímu kolektivu Správy železnic.

Za účelem zjištění názoru zda je motivující právě odměna za doporučení nového zaměstnance, byl vytvořen dotazník a elektronicky rozeslán na Správu železnic a studentům Dopravní fakulty Jana Pernera. Na SŽ byl dotazník distribuován emailem zaměstnancům na pět organizačních jednotek (OŘ Ostrava, OŘ Brno, OŘ Praha, SSVRT, CTD – všechny tyto jednotky aktivně poptávají nové zaměstnance) vždy s prosbou o přeposlání dále v rámci organizační jednotky. Studentům DFJP jakožto možným potenciálními uchazečům o zaměstnání byl dotazník zaslán také, aby se případně ukázalo, zda by tato forma získávání a odměňování nebyla spíše kontraproduktivní.

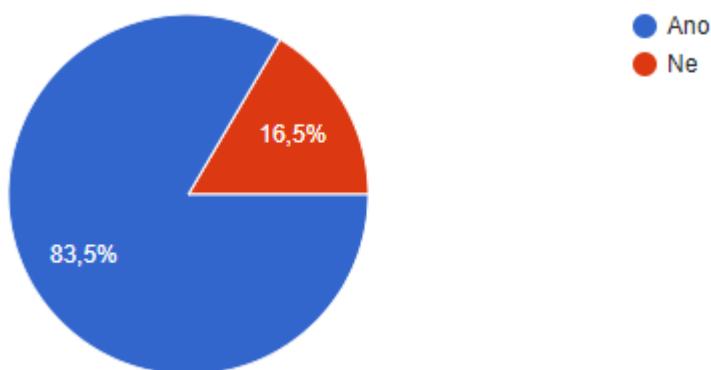
Otázky se vztahovaly k motivaci (zda odměna může být či nikoliv motivační při získávání zaměstnanců), k formě odměny (zda finanční či jiná) a v případě finanční odměny v jaké výši. Závěrem byla položena otázka, zda je respondent zaměstnancem státní organizace. Odpovědi v dotazníku byly anonymní.

Formulář dotazníku „Odměňování zaměstnanců za doporučení nového zaměstnance na požadované profese“ je vyobrazen v příloze E.

Dotazování se zúčastnilo 109 respondentů a z toho bylo 67 % zaměstnanců státní organizace.

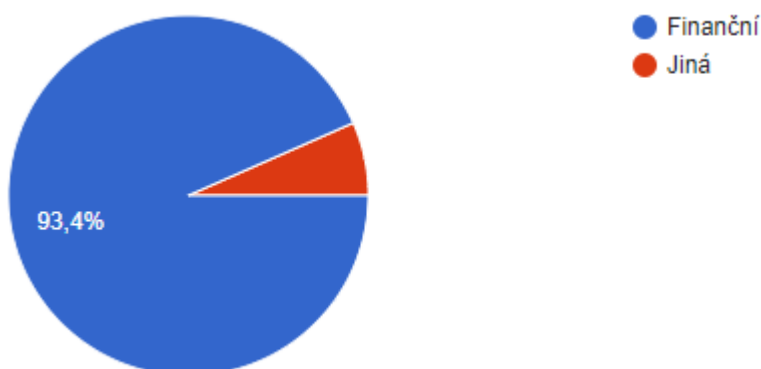
Předpoklad, že by mohla být motivační právě odměna za získání nového zaměstnance na požadovanou profesi, dotazníkové šetření potvrdilo.

Z vyhodnocení dotazníku vyplývá, že je forma odměny za doporučení nového zaměstnance motivační prostředek při získávání zaměstnanců do požadovaných profesí. V grafu vyhodnocení dotazníku je vyobrazeno, že si to myslí více jak 83 % dotázaných (obrázek 20).



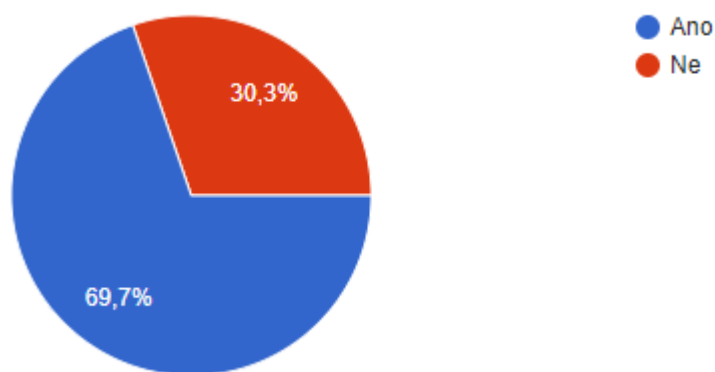
Obrázek 20 Vyhodnocení dotazníku „Odměňování zaměstnanců za doporučení nového zaměstnance na požadované profese“ (autor, 2022)

Z grafu vyhodnoceného dotazníku dále vyplývá, že více jak 90 % dotázaných upřednostňují finanční odměnu, což je vyobrazeno na obrázku 21.



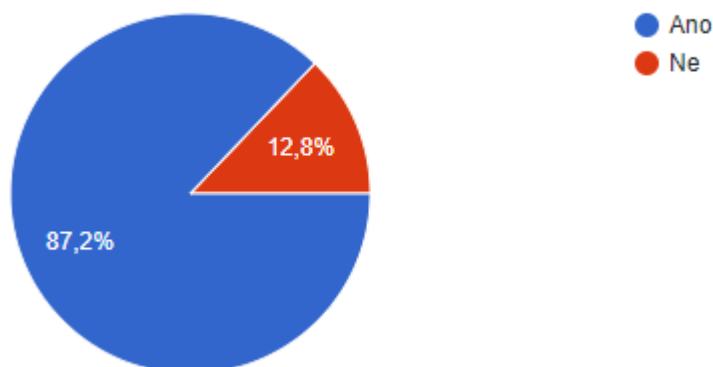
Obrázek 21 Vyhodnocení dotazníku „Odměňování zaměstnanců za doporučení nového zaměstnance na požadované profese“ (autor, 2022)

Dále bylo zjištěno, že téměř 70 % dotázaných se již setkalo s odměnou za doporučení nového zaměstnance (zobrazeno na obrázku 22) a pouze necelé 3 % uvedli, že se nejednalo o finanční odměnu. Z 97 % respondentů, kteří se setkali s finanční odměnou, asi 20 % odpovědí uvádí, že se jednalo o odměnu 10000,- Kč.



Obrázek 22 Vyhodnocení dotazníku „Odměňování zaměstnanců za doporučení nového zaměstnance na požadované profese“ (autor, 2022)

Na otázku, zda by dotazovaní ocenili, kdyby jejich firma či organizace nějakým způsobem odměňovala stávající zaměstnance za doporučení nového zaměstnance na požadovanou profesi, odpovědělo téměř 90 % dotazovaných, že ano (obrázek 23).



Obrázek 23 Vyhodnocení dotazníku „Odměňování zaměstnanců za doporučení nového zaměstnance na požadované profese“ (autor, 2022)

K tomu, aby mohl být u Správy železnic realizován systém odměňování za získání nového zaměstnance do požadovaných profesí, musí být realizováno v první řadě informování zaměstnanců organizační jednotky o aktuální nabídce poptávaných profesí. To znamená, pokud bude firma chtít udělat ze svých zaměstnanců „náboráře“, kteří budou organizaci propagovat a „lákat“ schopné zaměstnance ke Správě železnic, musí znát volné pozice, na které organizace vyvěsila inzeráty o tom, že poptává nové zaměstnance.

Znamenalo by to například, aby se inzeráty, které daná organizační jednotka vypisuje na své volné pracovní pozice, zobrazovaly i na intranetových stránkách dané organizační jednotky a měli k nim přístup všichni pracovníci organizační jednotky.

Byla by to jednoduchá cesta k dostupným informacím, která pracovní místa je třeba obsadit a jaké jsou požadavky na volné pozice.

Správa železnic by mohla také disponovat náborovými letáky, které by byly dostupné zaměstnancům a případně i při spolupráci se školami.

3.2 Návrh 2 – změna kariérního webu

Druhým návrhem na změnu v oblasti získávání zaměstnanců jsou kariérní stránky. Podle Kmoška (2015) je dalším z tipů efektivního získávání zaměstnanců disponovat špičkovými kariérními stránkami.

Jak již bylo řečeno dříve, kariérní web Správy železnic má jisté nedostatky. Obrázek č. 24 vyobrazuje výstřižek záložky „Volná místa“. Již bylo zmíněno, že tato záložka na volné pracovní pozice je na první pohled strohá a nepřehledná. Máme zde sice čtyři možné filtry, ale jsou umístěny v odskocích od sebe (na obrázku zvýrazněny v červeném rámečku). Navíc každá dvojice filtrů je v jiném designu a na první pohled nejsou viditelné hned všechny čtyři. Působilo by mnohem přehledněji, kdyby byly filtry v těsné blízkosti a ve stejném designu.

Stránka nabízí tyto čtyři možnosti filtrace:

- Vyhledávání podle klíčového slova
- Vyhledávání podle místa
- Pozice
- Lokalita

Žádný z filtrů, ale nepracuje spolehlivě. Po zadání do pole „Vyhledat podle klíčového slova“ slova Ostrava je vyfiltrováno 13 inzerátů. Pouze pět má zadanou lokalitu Ostrava a u ostatních inzerátů Ostrava zmíněna není. Ovšem pokud je do pole pro vyhledávání podle lokality, nebo do pole pro vyhledávání podle místa, zadáno slovo Ostrava, vyfiltruje se v obou případech pět inzerátů přímo v Ostravě.

Pro zobrazení více inzerátů ve větší lokalitě, by zde mohla být možnost filtrování podle kraje, okresu nebo například kilometrická vzdálenost od zadaného místa, což by mohlo fungovat i u mapy.

Pokud je do pole pro vyhledávání podle pozice, zadáno slovo administrativa či elektro, tak se nevyfiltruje v obou případech žádný inzerát. Při snaze vyfiltrovat pracovníka infrastruktury s licenci strojvedoucího se v případě zadání pozice strojvedoucí nevyfiltruje

žádný inzerát. Po zadání pozice licence strojvedoucí se vyfiltruje 15 inzerátů, které ovšem nemají s licenci strojvedoucího dle inzerátu nic společného. Až po zadání pozice licence strojvedoucího se vyfiltrují hledané inzeráty.

Filtr by měl fungovat na postupné shodě a ne doslovné citace pozice.

Obrázek 24 Volná místa (Správa železnic, 2022f)

Ve spodní části stránky, je mapa České republiky s volnými místy. Tato mapa funguje pouze na principu zoomu, což je zobrazeno na obrázku 25. Již bylo zmíněno, že by bylo vhodné mapu upravit tak, aby bylo možné zobrazovat inzeráty například ve zvoleném kraji, okrese nebo kilometrické vzdálenosti od zadaného města.



Obrázek 25 Přibližná mapa volných pracovních míst v oblasti OŘ Ostrava (Správa železnic, 2022f)

Navrhovaným doporučením tedy je zaměřit se na kariérní stránky respektive jejich záložku volná místa. Stránky by měly být změněny nejen novým zajímavým a lákavým designem, ale také jejich funkcionalitami. Když uchazeč navštíví stránky a po několika neúspěšných pokusech se nedopátrá požadovaného výsledku, stránky opustí a s největší pravděpodobností je již víckrát nenavštíví. Proto by měly být stránky přehledné, intuitivní a s více možnostmi filtrace.

Filtrace by mohla být například doplněna o možnost filtrace podle organizační jednotky nebo podle kraje a okresu s tím, že by mohlo být vybráno více možností.

V horní části stránky by mohly být fotografie těch nejvíce postrádaných pozic, které by dodaly stránkám nejen poutavost, ale také by mohly urychlit vyhledávání některých pracovních míst například s nadpisem „Intenzivně hledáme...“. Při kliknutí na obrázek by se rovnou zobrazily inzeráty v daném oboru.

Na obrázku 26 je vizualizace fotografie na volné pracovní místo „VÝPRAVČÍ“, která by se po pár sekundách posunula na fotografii s dalším pracovním místem.

Na obrázku 27 je vizualizace fotografií na více pracovních míst s možností prokliknutí na vybranou profesi. Na obrázku jsou nasimulovány tři profese, ale mohlo by jich být vyobrazeno více.

U fotografií by byl přesný název pozice uvedený v inzerátech. Zjednodušilo by se tím vyhledávání alespoň na některé pracovní pozice například u již zmiňovaného pracovního místa „pracovník infrastruktury s licencií strojvedoucího“.

Dále by u těch inzerátů, ke kterým je natočen krátký klip představení profese, mohl být k dispozici odkaz na tento klip.



Obrázek 26 Upoutávka na volná pracovní místa „VÝPRAVČÍ“ s automatickým posunem (Správa železnic, 2022a, vizualizaci zpracoval autor)



Obrázek 27 Upoutávka na volná pracovní místa s možností prokliknutí (Správa železnic, 2022a, vizualizaci zpracoval autor)

3.3 Návrh 3 – evidování informací od přijímaných zaměstnanců odkud se o pracovní pozici dozvěděli a odkud přichází

Třetí navrhované doporučení se týká zpětné vazby při získávání zaměstnanců. Kmošek (2015) radí „*Maximálně analyzujte kvalitu náborového procesu a získejte zpětnou vazbu od uchazečů*“. Získávání zaměstnanců je součástí náborového procesu a proto se návrh týká zpětné vazby od uchazečů o tom, odkud se o volném místě dozvěděli a odkud přichází.

Z vnějších zdrojů Správa železnic získává nové zaměstnance jako absolventy škol, některé z Úřadu práce, jiné na doporučení a podobně. Zájemci o zaměstnání se tak mohou o volné pracovní pozici dozvědět ze školy, z Úřadu práce, od známých a v neposlední řadě z internetu, sociálních sítí a podobně. SŽ ovšem nemá přehled o tom, kolik těchto nových zaměstnanců odkud přichází a také neví, odkud se o volném pracovním místě dozvěděli. Bylo by vhodné disponovat těmito informacemi a následně zacílit intenzitu náborového procesu na cílové skupiny podle toho, jak moc je tento zdroj zaměstnanců pro Správu železnic zajímavý a důležitý a také jaké informační kanály o volných pracovních místech jsou pro firmu významné.

Tyto informace by se mohly ověřovat při přijetí zaměstnance, nebo již u výběrového procesu například vyplněním formuláře. Formulář by měl obsahovat mimo jiné otázky, odkud se o volném pracovním místě dozvěděli a odkud přichází (např. po mateřské dovolené, ze školy, z jiného zaměstnání). Mohl by to být užitečný zdroj informací, který by pomohl při specifikaci na jaké portfolio uchazečů se soustředit.

3.4 Návrh 4 – vyčlenění zaměstnance jako náborového experta

Čtvrtým navrhovaným doporučením je mít například na organizační jednotce nebo pro určitý kraj či oblast (Čechy a Morava) náborového experta. Tento náborář by měl být aktivní ve spolupráci se školami, v náborových kampaních, na veletrzích práce a v neposlední řadě při výběrovém procesu. Expert, který bude pro tuto práci dostatečně zapálen a vyškolen.

4 ZHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH ZMĚN

4.1 Zhodnocení návrhu 1 – odměna za doporučení potřebného zaměstnance

Dotazníkovou metodou bylo zjišťováno, zda je motivující odměňovat stávající zaměstnance za získání nového zaměstnance na požadovanou profesi. Jakou formu motivace upřednostňují, zda finanční či jinou a v případě finanční v jaké výši.

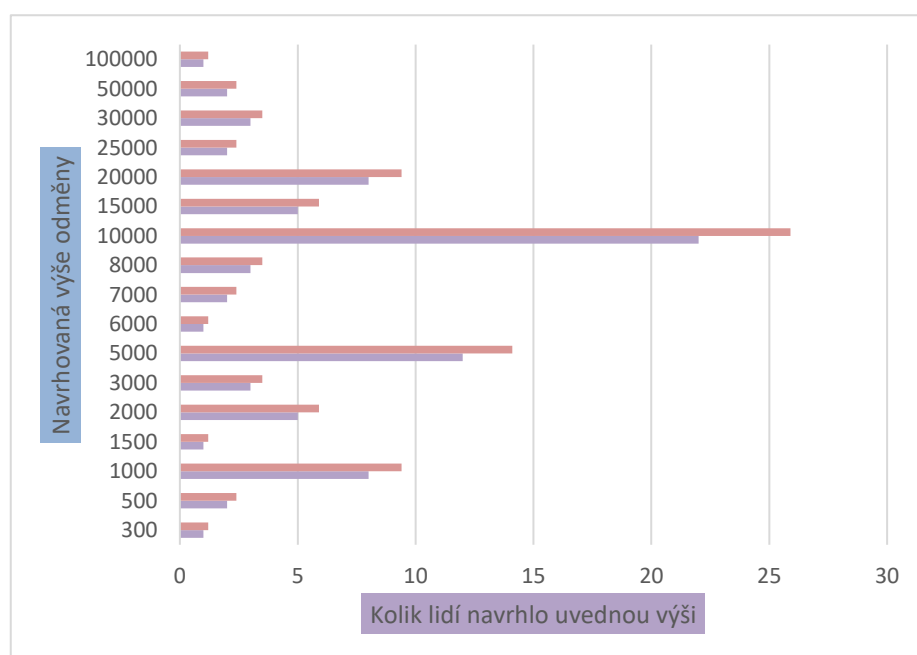
Průzkumu se zúčastnilo 109 respondentů. Z toho 91 respondentů (84 %) odpovědělo, že je odměňování motivující a 93 % z nich preferují finanční odměnu. Pouhých 7 % uvedlo jinou formu odměny, kde bylo v odpovědích zmíněno: lístky do divadla, permanentky, poukázky, náhradní volno a podobně. Nejčastěji bylo zmíněno pracovní volno ať již v podobě dovolené či náhradního volna.

U finanční odměny byl rozsah od 300,- Kč do 100 000,- Kč. Včetně četnosti zobrazeno na obrázku č. 28.

Tabulka 1 Průměrná navrhovaná výše odměny v dotazníku za doporučení nového poptávaného zaměstnance

Navrhovaná výše odměny	500	1 000	1 500	2 000	3 000	5 000	6 000	7 000	8 000	10 000	15 000	20 000	25 000	30 000	50 000
Kolikrát navrženo	2	8	1	5	3	12	1	2	3	22	5	8	2	3	2
%	2,4	9,4	1,2	5,9	3,5	14,1	1,2	2,4	3,5	25,9	5,9	9,4	2,4	3,5	2,4
		3.				2.				1.		3.			

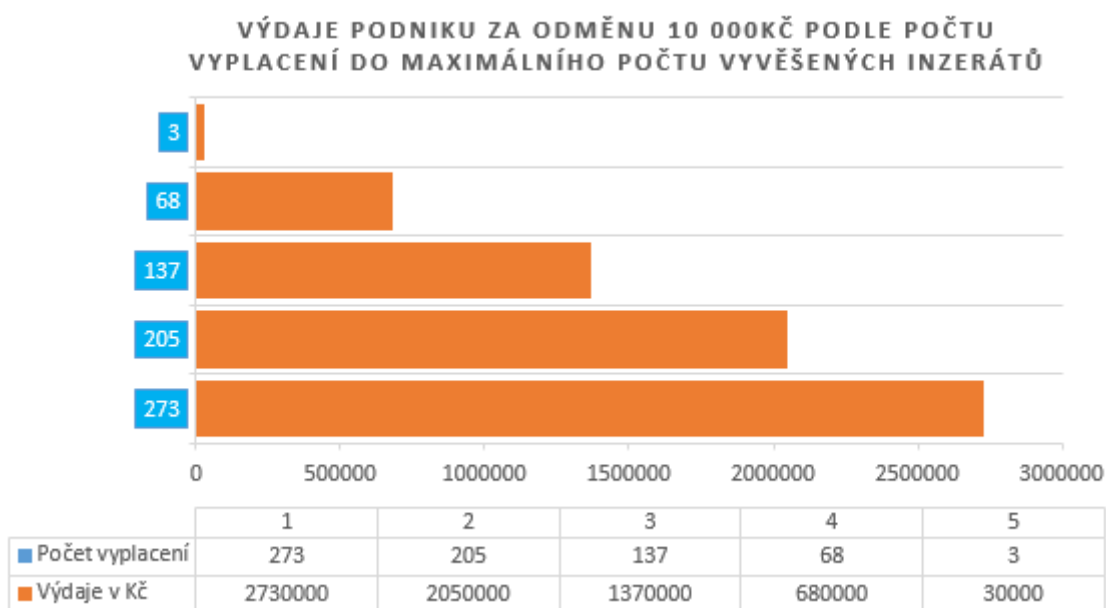
Zdroj: autor (2022)



Obrázek 28 Graf navrhovaných výší odměny v dotazníku (autor, 2022)

K 31.10.2022 Správa železnic poptává 273 nových zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že organizace nedisponuje informací, kolik nových zaměstnanců bylo například v loňském roce přijato na doporučení stávajícím zaměstnancem, nelze zjistit, kolik by stála podnik odměna za doporučení nového zaměstnance.

Nejčastěji navrženou finanční odměnou bylo 10 000,- Kč. Obrázek č. 29 vyobrazuje graf, který simuluje ekonomické výdaje podniku, kdyby se brala v úvahu nejčastěji zmiňovaná finanční odměna 10 000 Kč v případě, že by odměna náležela zaměstnancům za 1 % poptávaných nových zaměstnanců a postupně až za 100 % poptávaných zaměstnanců, které by bylo přijato na doporučení.



Obrázek 29 Graf simulace výdajů podniku za finanční odměnu (autor, 2022)

Z grafu vyplývá, že při odměnění 3 zaměstnanců (což je asi 1 % z poptávaných pozic), by byly výdaje podniku 30 000 Kč a při odměnění 68 zaměstnanců (asi 25 % poptávaných pozic) by byly výdaje podniku 680 000 Kč. Dále jsou v grafu vyobrazeny výdaje podniku za 137 zaměstnanců (což je 50 % z poptávaných pozic), za 205 zaměstnanců (75 %) a 273 zaměstnanců (100 %).

Nejčastěji navrženou jinou odměnou bylo pracovní volno v podobě dodatečné dovolené či placeného náhradního volna. Podle rozsahu pracovního volna se tato varianta jeví pro podnik jako ekonomicky méně náročná.

Tato motivační odměna by byla přínosná v rychlejším a snadnějším obsazování volných pracovních míst.

4.2 Zhodnocení návrhu 2 – změna kariérního webu

U druhého návrhu na změnu či vylepšení kariérního webu se jedná pouze o úpravu stávajícího kariérního webu a to záložky „volná místa“. Bylo by potřeba, aby oddělení či zaměstnanec, který se těmto stránkám věnuje, upravil vizualizaci této záložky, doplnil ji o fotografie, funkcionality jako je prokliknutí do nabízených upoutávajících pozic na fotografiích. Dále pak o změnu filtrace a její spolehlivosti. V případě, že by stávající zaměstnanci sami nebyli schopni těchto úprav, pak se nabízí přijetí nového odborníka, který by měl tyto stránky na starost, případně si záložku nechat upravit dodavatelsky odbornou firmou a následně stránky jen spravovat.

V tabulce č. 2 jsou vyobrazeny mzdové náklady na jednoho zaměstnance přijatého na pozici systémový specialista ke spravování kariérního webu. Dle aktuálního Katalogu zaměstnání státní organizace Správy železnic jsou zaměstnanci správy železničních informačních technologií zařazeny zpravidla do tarifních stupňů 13 či 14 a proto jsou v tabulkách pro předběžnou představu mzdových nákladů vypočítány náklady právě v těchto tarifních stupních. Tarifní mzda podle tarifních stupňů a stanovené týdenní pracovní doby je dána platnou Podnikovou kolektivní smlouvou Správy železnic, státní organizace.

Tabulka 2 Mzdové náklady na jednoho zaměstnance na pozici systémový specialista (kariérního webu)

V tarifním stupni 13 (36 210,- Kč):

		mzdové náklady zaměstnavatele	
zaměstnanec	mzdové ohodnocení v Kč za měsíc (včetně ohodnocení 5,5 %)	mzdové ohodnocení + odvody 33,8 % v Kč za měsíc	mzdové ohodnocení + odvody 33,8 % v Kč za rok
1	38 202,-	51 114,-	613 368,-

V tarifním stupni 14 (38 230,- Kč):

		mzdové náklady zaměstnavatele	
zaměstnanec	mzdové ohodnocení v Kč za měsíc (včetně ohodnocení 5,5 %)	mzdové ohodnocení + odvody 33,8 % v Kč za měsíc	mzdové ohodnocení + odvody 33,8 % v Kč za rok
1	40 333,-	53 965,-	647 580,-

Stojí za zvážení, zda by vylepšení webových stránek (respektive záložky volná místa) zvládli upravit stávající zaměstnanci oddělení informačních technologií a pokud ne, zda by nebylo vhodnější, kdyby tuto jednorázovou úpravu provedla odborná firma a stávající zaměstnanci oddělení informačních technologií by tyto stránky dále spravovali.

Pokud jsou stránky zajímavé, působivé, přehledné a funkční, nebudou odrazovat návštěvníky těchto stránek, naopak se zájemci budou na stránky v případě potřeby rádi vracet.

4.3 Zhodnocení návrhu 3 – evidování informací od přijímaných zaměstnanců odkud se o pracovní pozici dozvěděli a odkud přichází

U třetího návrhu evidování informací od nově přijímaných zaměstnanců odkud se o pracovní pozici dozvěděli a odkud přichází, by šlo o rozhodnutí, jakým způsobem by se potřebné informace sbíraly či evidovaly. Pokud by se informace evidovaly elektronicky, například v personálním portále či v programu SAP, bylo by třeba tyto programy o tuto funkcionalitu rozšířit. Dále by to bylo jen o čase zaměstnanec personálního útvaru, který by tyto informace při výběrovém či přijímacím procesu evidoval.

Evidování těchto informací by bylo pro organizaci přínosné při specifikaci, na jaké portfolio uchazečů a na které informační kanály se soustředit. Přínosem je zefektivnění náborového procesu.

4.4 Zhodnocení návrhu 4 – vyčlenění zaměstnance jako náborového experta

V případě čtvrtého návrhu, že by firma disponovala náborovými experty pro určitou oblast, je důležité zvážit, kolik by takovýchto zaměstnanců organizace vyčlenila. Například v případě, že by tyto pozice byly vyčleněny dvě, jedna pro oblast Čechy a druhá pro oblast Morava, jednalo by se o školení či vzdělávací kurz pro dva zaměstnance a o jejich mzdové ohodnocení a vše s tím spojené.

V tabulce č. 3 jsou vyobrazeny mzdové náklady na jednoho a dva zaměstnance přijatých na pozici náborového experta. Dle aktuálního Katalogu zaměstnání státní organizace Správy železnic jsou zaměstnanci personálního oddělení zařazeni zpravidla do tarifního stupně 14, a proto jsou v tabulkách pro předběžnou představu mzdových nákladů vypočítány náklady právě v těchto tarifních stupních. Tarifní mzda podle tarifních stupňů a stanovené týdenní pracovní doby je dána platnou Podnikovou kolektivní smlouvou Správy železnic, státní organizace.

Tabulka 3 Mzdové náklady na jednoho a dva zaměstnance na pozici systémový specialista (náborový)

V tarifním stupni 14 (38 230,- Kč):

zaměstnanec	mzdové ohodnocení v Kč za měsíc (včetně ohodnocení 5,5 %)	mzdové náklady zaměstnavatele	
		mzdové ohodnocení + odvody 33,8 % v Kč za měsíc	mzdové ohodnocení + odvody 33,8 % v Kč za rok
1	40 333,-	53 965,-	647 580,-
2	80 666,-	107 930,-	1 295 160,-

Zdroj: Správa železnic, zpracoval autor (2022)

Správa železnic by tak s tímto náborovým expertem byla stále aktivní, při komunikaci a akcích se školami, na veletrzích práce a podobně, ve všech potřebných lokalitách. Smluvní školy jsou po celé České republice a potřebné neobsazené pozice jsou také napříč celou republikou. Proto by bylo vhodné takovéto široké spektrum rozdělit podle regionů, aby tento daný region měl na starosti jeden náborový expert.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo popsat systém získávání a výběru zaměstnanců u Správy železnic, státní organizace, zhodnotit stávající proces a následně navrhnout změny a doporučení na zlepšení pro danou organizaci.

Získávání a výběr kvalitních zaměstnanců je důležitý proces, který není vůbec jednoduchý. V dnešní době však existuje mnoho různých prostředků, kterými lze tento proces efektivně plnit.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř částí. První část je teoretická a další tři části jsou praktické.

První teoretická kapitola je věnována přiblížení pojmů, procesů a činností spojených se získáváním a výběrem zaměstnanců.

Druhá kapitola je analytická. V této kapitole je zpracována analýza současného stavu získávání a výběru zaměstnanců u společnosti Správy železnic, státní organizace. Byla zde představena společnost, přiblíženo organizační uspořádání a popsán systém získávání a výběru zaměstnanců. V závěru této kapitoly je uvedeno zhodnocení současného stavu a identifikace nedostatků.

Ve třetí návrhové kapitole, jsou navrženy změny na zlepšení současného systému získávání zaměstnanců u Správy železnic. Návrhy jsou čtyři a vychází z poznatků analýzy aktuálního stavu získávání a výběru zaměstnanců u dané organizace. Vzhledem ke zjištění, že Správa železnic nemá danou žádnou metodiku pro výběr zaměstnanců, a po usouzení o obsáhlosti tématu procesu výběru zaměstnanců, byla třetí návrhová kapitola věnována pouze návrhům na zlepšení procesu získávání zaměstnanců. Návrh na zlepšení procesu výběru zaměstnanců by mohl být samostatným tématem nové diplomové. Správa železnic by tak mohla zvážit navržení tohoto nového tématu ve své nabídce témat diplomových prací.

V poslední závěrečné kapitole je zhodnocení návrhů na zlepšení. Je zde nastíněno, co tyto návrhy pro organizaci obnáší a jaké by mohly být přínosy těchto navržených změn, aby měla organizace představu, jaké kroky z těchto návrhů na zlepšení systému plynou.

Správa železnic, státní organizace si uvědomuje důležitost lidských zdrojů pro organizaci a proto se také snaží řešit problém se získáváním a udržením si zaměstnanců. Problém však musí být řešen systematicky a všechny dílčí kroky musí být dotaženy až do konce. Dále musí být všechna opatření pravidelně vyhodnocována, aby měla organizace představu, které kroky jsou efektivní. Následně je vhodné i tyto efektivní opatření dále inovovat a rozvíjet k lepšímu.

POUŽITÁ LITERATURA

- ARMSTRONG, Michael, 1995. *Jak být lepším manažerem*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85865-66-1.
- ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-9883-7.
- ČOPÍKOVÁ, Andrea, BLÁHA, Jiří, HORVÁTHOVÁ, Petra, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-248-3829-8.
- DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KEY Publishing. ISBN 978-80-87071-89-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- KMOŠEK, Petr, 2015. 13 tipů na efektivní získávání zaměstnanců. [online]. [cit. 2022-12-20] Dostupné z: <http://www.kmosek.com/13-tipu-na-efektivni-ziskavani-zamestnancu/>
- KOCIÁNOVÁ, Renata, 2007. *Metody personální práce*, Praha: Mowshe s.r.o. ISBN 978-80-239-9327-1
- KOCIÁNOVÁ, Renata, 2007. *Personální činnosti*, Praha: Mowshe s.r.o. ISBN 978-80-239-9211-3.
- KOLMAN, Luděk, CHÝLOVÁ, Hana, MICHÁLEK, Pavel, GLOSÍKOVÁ, Zuzana, 2010. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-810-9.
- KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, Josef, 2012. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- SPRÁVA ŽELEZNIC, 2022a. *Kariera. Správa železnic* [online]. [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: <http://www.spravazeleznic.cz/kariera/>
- SPRÁVA ŽELEZNIC, 2022b. *Organizační struktura. Správa železnic* [online]. [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: <http://www.spravazeleznic.cz/o-nas/organizacni-struktura/>
- SPRÁVA ŽELEZNIC, 2022c. *Organizační struktura OŘ Ostrava. Správa železnic* [online]. [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: <http://www.spravazeleznic.cz/orova/organizacni-struktura/>

- SPRÁVA ŽELEZNIC, 2022d. Předpis SŽ Zam1. Interní dokument. *Správa železnic* [online]. [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: intranet správy železnic.
- SPRÁVA ŽELEZNIC, 2022e. Směrnice SŽ SM75. Interní dokument. *Správa železnic* [online]. [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: intranet správy železnic.
- SPRÁVA ŽELEZNIC, 2022f. Volná místa. *Správa železnic* [online]. [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: <http://kariera.spravazeleznic.cz/go/search/8557702/>
- SPRÁVA ŽELEZNIC, 2022g. Výroční zpráva 2021. *Správa železnic* [online]. [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: <http://www.spravazeleznic.cz/o-nas/publikace/vyrocnizpravy/>
- SPRÁVA ŽELEZNIC, 2022h. Vznik SZDC. *Správa železnic* [online]. [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: <http://www.spravazeleznic.cz/o-nas/vse-o-sprave-zeleznic/vznik-szdc/>
- SPRÁVA ŽELEZNIC, 2022i. Řád SŽ R1/1. Interní dokument. *Správa železnic* [online]. [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: intranet správy železnic.
- TÝDEN.CZ, 2021. Výběrové řízení. Behaviorální pohovor uchazeče pořádně proklepne. [online]. [cit. 2022-12-20] Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/behavioralni-pohovor-uchazece-poradne-proklepne_553106.html/
- VAJNAR, Luděk, 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1739-5.
- ŽUFAN, Jan, 2012. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s. ISBN 978-80-7357-947-0

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	Průměrná navrhovaná výše odměny v dotazníku za doporučení nového poptávaného zaměstnance.....	65
Tabulka 2	Mzdové náklady na jednoho zaměstnance na pozici systémový specialista (kariérního webu).....	67
Tabulka 3	Mzdové náklady na jednoho a dva zaměstnance na pozici systémový specialista (náborový).....	68

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	Výběr pracovníků – návrh a validace	27
Obrázek 2	Co dělat a čemu se vyhnout při pohovorech	32
Obrázek 3	Organizační struktura	35
Obrázek 4	Vývoj evidenčního počtu zaměstnanců.....	38
Obrázek 5	Evidenční počet zaměstnanců	39
Obrázek 6	Průměrný věk zaměstnance 2017 - 2021	39
Obrázek 7	Věková struktura zaměstnanců v roce 2021	40
Obrázek 8	Genderová struktura zaměstnanců	40
Obrázek 9	Kvalifikační struktura zaměstnanců.....	41
Obrázek 10	Příklad inzerátu na pracovní pozici.....	42
Obrázek 11	Požadované vzdělání na pracovní pozice.....	45
Obrázek 12	Volná místa	49
Obrázek 13	Přibližná mapa volných pracovních míst v oblasti OŘ Ostrava.....	50
Obrázek 14	Vyobrazení filtrace inzerátů – vyhledávání podle klíčového slova – Ostrava.....	50
Obrázek 15	Vyobrazení filtrace inzerátů – vyhledávání podle klíčového slova – Ostrava.....	51
Obrázek 16	Vyobrazení filtrace inzerátů – vyhledávání podle lokality – Ostrava.....	51
Obrázek 17	Vyobrazení filtrace inzerátů – vyhledávání podle místa – Ostrava	52
Obrázek 18	Vyobrazení filtrace inzerátů – vyhledávání podle pozice – administrativa	52
Obrázek 19	Vyobrazení filtrace inzerátů – vyhledávání podle pozice – elektro.....	53
Obrázek 20	Vyhodnocení dotazníku „Odměňování zaměstnanců za doporučení nového zaměstnance na požadované profese“	58
Obrázek 21	Vyhodnocení dotazníku „Odměňování zaměstnanců za doporučení nového zaměstnance na požadované profese“	58
Obrázek 22	Vyhodnocení dotazníku „Odměňování zaměstnanců za doporučení nového zaměstnance na požadované profese“	59
Obrázek 23	Vyhodnocení dotazníku „Odměňování zaměstnanců za doporučení nového zaměstnance na požadované profese“	59
Obrázek 24	Volná místa	61
Obrázek 25	Přibližná mapa volných pracovních míst v oblasti OŘ Ostrava.....	62
Obrázek 26	Upoutávka na volná pracovní místa „VÝPRAVČÍ“ s automatickým posunem..	63
Obrázek 27	Upoutávka na volná pracovní místa s možností prokliknutí.....	63

Obrázek 28 Graf navrhovaných výší odměny v dotazníku	65
Obrázek 29 Graf simulace výdajů podniku za finanční odměnu.....	66

SEZNAM ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CSS	Centrum sdílených služeb
CTD	Centrum telematiky a diagnostiky
ČD	České dráhy, akciová společnost
ČR	Česká republika
DFJP	Dopravní fakulta Jana Pernera
GŘ	Generální ředitelství
Kč	Korun českých
OJ	Organizační jednotka
OŘ	Oblastní ředitelství
SOU	Střední odborné učiliště
SSVRT	Stavební správa vysokorychlostních tratí
SŠ	Střední škola
SŽ	Správa železnic, státní organizace
VŠ	Vysoká škola

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Organizační struktura Správy železnic, státní organizace

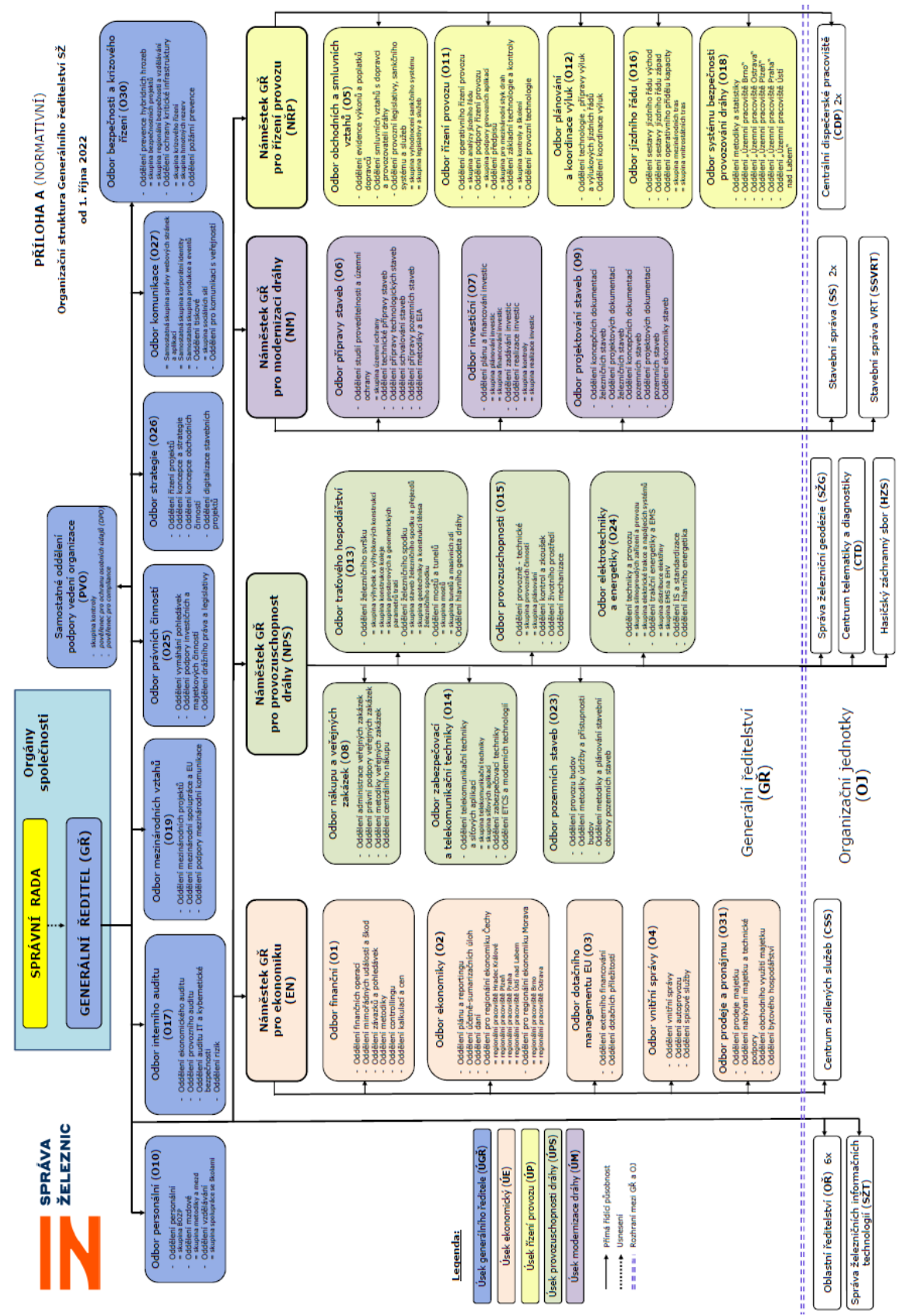
Příloha B Organizační struktura Oblastního ředitelství Ostrava

Příloha C Kariérní web Správy železnic

Příloha D Volná místa na kariérním webu Správy železnic

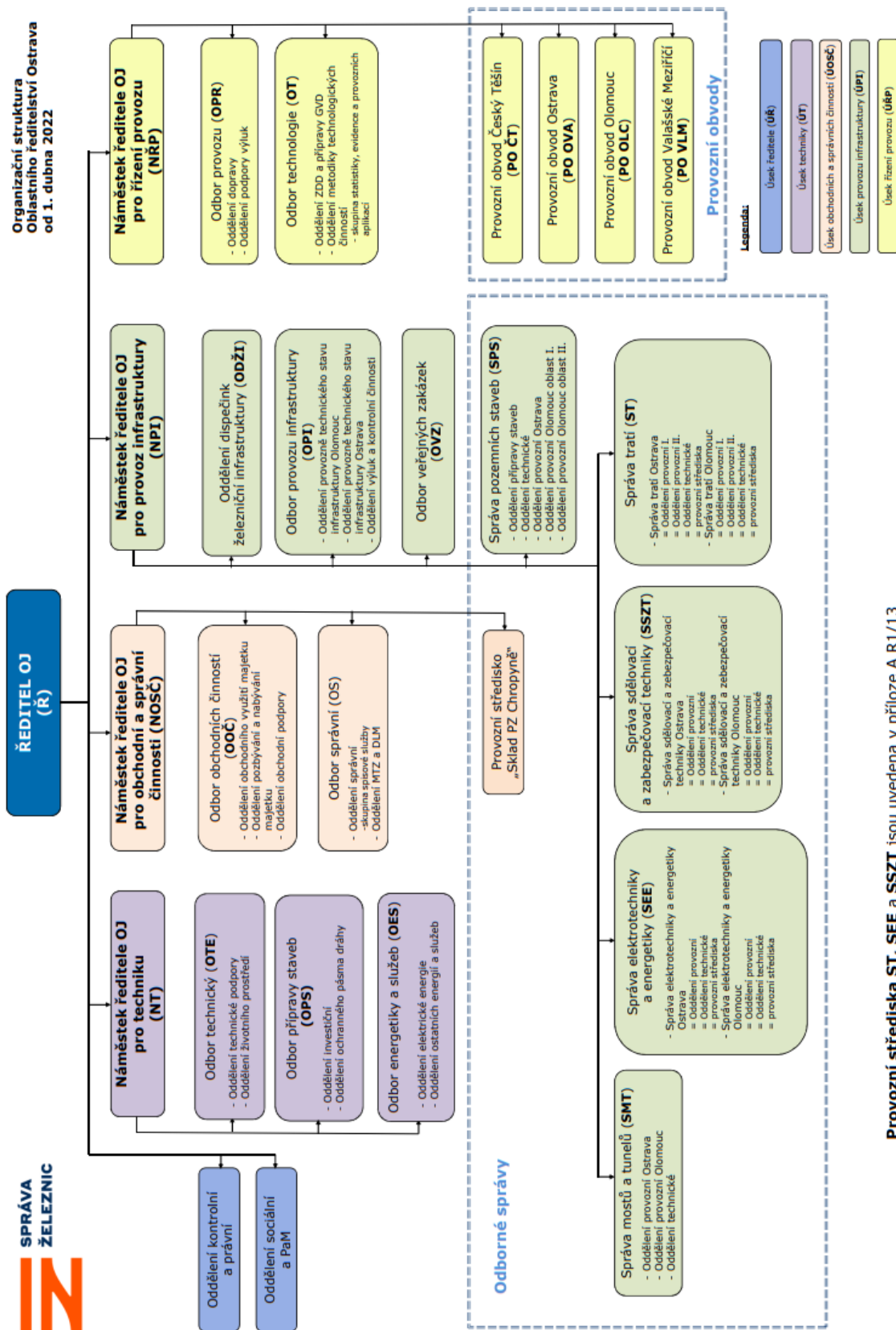
Příloha E Dotazník „Odměňování zaměstnanců za doporučení nového zaměstnance na požadované profese“

Příloha A Organizační struktura Správy železnic, státní organizace



Zdroj: Správa železnic, 2022b

Příloha B Organizační struktura Oblastního ředitelství Ostrava



Zdroj: Správa železnic, 2022c

Příloha C Kariérní web Správy železnic

SPRÁVA ŽELEZNIC

Projekty VRT Cestující Dodavatelé / Odběratelé Dopravi Stavy / Zakázky O nás **Kariéra** Studenti Pro média Kontakty English

Přidejte se k nám!

Život ve Správě železnic

Práce u nás → Benefity →

Sledujte naše **volné pracovní pozice!**

Volná místa → LinkedIn →

Formulář pro uchazeče

Kontaktuj nás → GDPR →

Příležitost, kariéra, budoucnost

Jste student, absolvent nebo zkušený odborník?

Stáže a studentský web →	Řízení provozu →	Údržba a opravy tratí →
Příprava a realizace staveb →	Energetika →	Zabezpečovací zařízení →
Informatika →	Administrativa a ostatní →	Kompletní nabídka pracovních příležitostí →

Jsme firma, která myslí na své zaměstnance!

Proč u nás pracovat?	Organizační struktura	Reportáže a podcasty
 Facebook →	 YouTube →	 Instagram →

Aktuální provoz

- Infotabule
- Jízdní řád

Činnost společnosti

- Zpráva o udržitelnosti
- Veřejné zakázky

Pro média

- Kontakty
- Tiskové zprávy

Tipy pro vás

- Kariéra
- Ztráty a nálezy

Zdroj: Správa železnic, 2022a

Příloha D Volná místa na kariérním webu Správy železnic

SPRÁVA ŽELEZNIC

[Volná místa](#) [Přidej se k nám](#) [O nás](#) [Přihlášení](#)

Vyhledávat podle klíčového slova Vyhledávání podle místa

Zobrazit více možností [Vyhledávat pracovní místa](#)

Vyberte, jak často chcete obdržet výstrahu (ve dnech): [Vytvořit upozornění](#)

Sdílet tuto stránku nebo připojit jako RSS zdroj [+](#) [f](#) [t](#) [in](#) [s](#)

Výsledky 1 – 25 z 287 < 1 2 3 4 5 >

Pozice	Lokalita
Asistent/ka ředitele - příprava vysokorychlostních tratí v ČR	Praha, Česká republika
Systémový specialista - oddělení mechanizace	Praha, Česká republika
Systémový specialista - oddělení mechanizace	Praha, Česká republika
Vedoucí právního oddělení - příprava vysokorychlostních tratí	Praha, Česká republika
Výpravčí Chomutov město	Chomutov město, Česká republika
Elektrotechnik ŽDC TNS Most - Koštov	Koštov, Česká republika
Elektrotechnik ŽDC TNS Most - Ústí nad Labem	Ústí nad Labem, Česká republika
Elektrotechnik ŽDC OTV Karlovy Vary	Karlovy Vary, Česká republika
Elektrotechnik ŽDC TNS Cheb	Cheb, Česká republika
Pracovník údržby a oprav tratí - Brno-Židenice	Brno-Židenice, Česká republika
Pracovník údržby a oprav tratí - Brno hlavní nádraží	Brno hlavní nádraží, Česká republika
Pracovník údržby a oprav tratí - Moravské Bránice	Moravské Bránice, Česká republika
Pracovník údržby a oprav tratí - Vranovice	Vranovice, Česká republika
Pracovník údržby a oprav tratí - Hodonín	Hodonín, Česká republika
Pracovník infrastruktury s licencí strojevedoucího - MES Brno	Brno, Česká republika
Systémový specialista v oblasti energetiky	Chodovská 237/8, Praha 4, Česká republika
Signalista	Česká republika
Elektrotechnik ŽDC TNS Libochovany - Hořka	Hořka, Česká republika
Elektrotechnik ŽDC - Louny	Louny, Česká republika
Elektrotechnik ŽDC - Chomutov	Chomutov, Česká republika
Elektrotechnik ŽDC TNS Libochovany - Roudnice nad Labem	Roudnice nad Labem, Česká republika
Elektrotechnik ŽDC TNS Libochovany	Libochovany, Česká republika

Výsledky 1 – 25 z 287 < 1 2 3 4 5 >

E-mail: kariera@spravazeleznic.cz | GDPR | Kontakty

[f](#) [i](#) [t](#) [yt](#) [in](#)

Copyright © 2022 Správa železnic, státní organizace

Zdroj: Správa železnic, 2022f

Příloha E Dotazník

Sekce 1 z 9

Odměňování zaměstnanců za doporučení nového zaměstnance na požadované profese.



(V případě, že má organizace problémy se získáváním nových zaměstnanců do požadovaných profesí.)

Myslíte si, že je forma odměny za doporučení nového zaměstnance motivující prostředek v případě získávání zaměstnanců do požadovaných profesí? *

- Ano
- Ne

Sekce 2 z 9

Sekce bez názvu



Popis (nepovinný)

Jaká forma odměny, za doporučení nového zaměstnance, je pro Vás či pro pracovní kolektiv zajímavá? *

- Finanční
- Jiná

Sekce 3 z 9

FINANČNÍ



Popis (nepovinný)

V jaké výši? *

Text stručné odpovědi

Sekce 4 z 9

JINÁ



Popis (nepovinný)

Jaká jiná forma odměny je pro Vás zajímavá? *

Text stručné odpovědi

Sekce 5 z 9

Sekce bez názvu



Popis (nepovinný)

Setkali jste se někdy, či slyšeli jste někdy o odměně za doporučení nového zaměstnance? *

Ano

Ne

Sekce 6 z 9

Sekce bez názvu



Popis (nepovinný)

Jaká byla forma odměny? *

Finanční

Jiná

Sekce 7 z 9

FINANČNÍ



Popis (nepovinný)

V jaké výši? *

Text stručné odpovědi

Sekce 8 z 9

JINÁ



Popis (nepovinný)

Jaká jiná forma odměny? *

Text stručné odpovědi

Sekce 9 z 9

Sekce bez názvu



Popis (nepovinný)

Ocenili byste, kdyby Vaše firma či organizace nějakým způsobem odměňovala stávající ^{*} zaměstnance za doporučení nového pracovníka na požadovanou profesi? (Jestliže bude nový zaměstnanec pokračovat v pracovním poměru i po zkušební době.)

Ano

Ne

Jste zaměstnancem státní organizace? *

Ano

Ne