

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Vyhledávání zaměstnanců ve vybrané organizaci

Kristýna Poslušná

© 2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kristýna Poslušná

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Vyhledávání zaměstnanců ve vybrané organizaci

Název anglicky

Sourcing employees in an organization

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit proces vyhledávání zaměstnanců ve zvolené organizaci. V případě zjištění nedostatků navrhnout opatření pro zefektivnění procesu vyhledávání zaměstnanců.

Metodika

Teoretická část práce bude zpracována na základě metody komparace různých teoretických přístupů a syntézy dílčích poznatků. Praktická část bude zpracována s využitím metod dotazníkového šetření/polostrukturovaného rozhovoru/případové studie.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2017 – 08/2018

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2018 – 11/2018

Agregace výstupů z teoretické a praktické části: 12/2018 – 02/2019

Odevzdání závěrečné práce na katedru: 03/2019

Doporučený rozsah práce

40-50 stran

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, vyhledávání zaměstnanců, interní zdroje vyhledávání zaměstnanců, externí zdroje vyhledávání zaměstnanců, personalista

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

DALE, M. Vybíráme zaměstnance. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

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

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Fundamentals of human resource management: functions, applications, skill development. Los Angeles: Sage, 2017. ISBN 978-1483358505.

SNELL, S., BOHLANDER, G. Managing Human Resources. Manson: CENGAGE Learning, 2012. ISBN 978-1-111-53282-6.

ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Kateřina Venclová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 2. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20. 2. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 08. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Vyhledávání zaměstnanců ve vybrané organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 3. 2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Kateřině Venclové, Ph.D. za její lidský přístup, odborné vedení a čas věnovaný této bakalářské práci. Dále bych chtěla poděkovat managementu a zaměstnancům organizace Ředitelství silnic a dálnic České republiky za umožnění zpracování praktické části této bakalářské práce.

Vyhledávání zaměstnanců ve vybrané organizaci

Abstrakt

Vyhledávání zaměstnanců je v současné době velmi aktuální. Vzhledem k současné nízké nezaměstnanosti, situace na pracovním trhu způsobuje, že se problematika vyhledávání zaměstnanců stává dokonce naléhavým, a to z důvodu nedostatku zaměstnanců, lépe řečeno, zaměstnanců kvalitních, splňujících potřeby a požadavky organizace. Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit proces vyhledávání zaměstnanců v příspěvkové organizaci Ředitelství silnic a dálnic České republiky a v případě zjištění nedostatků navrhnout vhodná řešení či opatření pro zefektivnění procesu vyhledávání zaměstnanců.

Teoretická část práce je zaměřena na objasnění klíčových termínů zaměřujících se na řízení lidských zdrojů a jejich hlavní úkoly, personální činnosti a modely řízení lidských zdrojů. Poté je detailněji charakterizován proces vyhledávání zaměstnanců.

V praktické části bylo provedeno šetření procesu vyhledávání zaměstnanců na základě kvalitativního výzkumu, konkrétně za pomoci nástroje polostrukturovaného rozhovoru. Pro zjištění výsledků byl proveden rozhovor s personalistkou ŘSD ČR, dále s vedoucími jednotlivých úseků organizace (n=6) a se zaměstnanci organizace (n=5), kteří jsou na své pozici méně než šest měsíců.

Na základě tohoto výzkumu bylo zjištěno, že personální odbor organizace má pouze dva zaměstnance na celkový počet 1929 zaměstnanců. Mezi nejvíce využívané metody pro vyhledávání zaměstnanců patří využívání inzerce, konkrétně ve formě pracovních portálů na internetu. Organizaci autorka doporučila zaměřit se více na metody vyhledávání zaměstnanců, které jsou méně nákladné, konkrétně na metodu social networking a doporučení, neboť právě tyto metody patří mezi nejméně nákladné.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, vyhledávání zaměstnanců, interní zdroje vyhledávání zaměstnanců, externí zdroje vyhledávání zaměstnanců, personalista

Sourcing employees in an organization

Abstract

Employee search is currently very topical. Given the current low unemployment situation, the situation in the labor market makes it even urgent to look for employees, due to the lack of employees, to say the best, the employees of the quality, meeting the needs and requirements of the organization. The main aim of the bachelor thesis is to evaluate the process of searching for employees in the subsidy organization of the Road and Motorway Directorate of the Czech Republic, and in the event of deficiencies, propose appropriate solutions or measures to streamline the process of searching for employees.

The theoretical part of the thesis is focused on clarifying key terms dealing with human resources management and their main tasks, personnel activities and models of human resources management. Then, the employee search process is described in more detail.

In the practical part, the process of searching for employees based on qualitative research was carried out, specifically with the help of a semi-structured interview tool. In order to find out the results, an interview was held with the HRD CR Personnel, with the heads of the individual sections of the organization ($n = 6$) and the employees of the organization ($n = 5$), who are in their position less than six months.

Based on this research, it has been found that the personnel department of the organization has only two employees for a total of 1,929 employees. The most used methods for employee search include the use of advertising, specifically in the form of job portals on the Internet. The author recommended that more attention be paid to less costly employee search methods, specifically to social networking and recommendations, as these methods are among the least expensive.

Keywords: human resources management, employee search, internal employee search resources, external employee search resources, HR

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	15
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	15
3.1.1 Lidské zdroje.....	16
3.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	16
3.1.3 Personální činnosti	18
3.1.4 Zabezpečení personálních činností	20
3.1.5 Modely řízení lidských zdrojů	23
3.2 Vyhledávání zaměstnanců.....	27
3.2.1 Vnitřní a vnější podmínky vyhledávání zaměstnanců	28
3.2.2 Zdroje vyhledávání zaměstnanců.....	30
3.3 Proces vyhledávání zaměstnanců.....	32
3.3.1 Identifikace potřeby vyhledávání zaměstnanců	34
3.3.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa	34
3.3.3 Zvážení alternativ	36
3.3.4 Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů.....	36
3.4 Metody vyhledávání zaměstnanců	37
3.4.1 Inzerce.....	38
3.4.2 Social networking	39
3.4.3 Personální agentury.....	40
3.4.4 Vzdělávací instituce	40
3.4.5 Úřady práce.....	41
3.4.6 Uchazeči se nabízejí sami	41
3.4.7 Využití vývěsek uvnitř organizace	41
3.4.8 Doporučení současného zaměstnance organizace	41
3.4.9 Přímé oslovení vyhlédnutého uchazeče	41
3.4.10 Letáky vkládané do poštovních schránek	42
4 Vlastní práce	43
4.1 Charakteristika Ředitelství silnic a dálnic ČR	43
4.1.1 Historie ŘSD	44
4.1.2 Organizační struktura Ředitelství silnic a dálnic ČR.....	44
4.1.3 Struktura pracovních sil	46
4.1.4 Fluktuace zaměstnanců	48

4.1.5	Organizační struktura personálního odboru.....	49
4.2	Proces vyhledávání zaměstnanců.....	50
4.2.1	Identifikace potřeby vyhledávání zaměstnanců.....	50
4.2.2	Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa	51
4.2.3	Zvážení alternativ	52
4.2.4	Identifikace potenciálních zdrojů uchazeče.....	53
4.3	Metody vyhledávání zaměstnanců.....	53
4.3.1	Vývěsky	53
4.3.2	Zaměstnanci se nabízejí sami	54
4.3.3	Spolupráce s vysokými školami	54
4.3.4	Inzerce.....	55
4.3.5	Spolupráce s personálními agenturami	57
4.3.6	Letáky	57
4.3.7	Webové stránky	58
4.3.8	Social networking	58
5	Zhodnocení a doporučení	60
5.1	Zhodnocení.....	60
5.2	Doporučení.....	62
6	Závěr.....	64
7	Seznam použitých zdrojů	66
	Internetové zdroje.....	67
8	Přílohy	68
8.1	Příloha 1 – Otázky rozhovoru	68
8.2	Příloha 2 – Úvodní text	70
8.3	Příloha 3 – Leták	71

Seznam obrázků

Obrázek 1	Úkoly řízení lidských zdrojů	18
Obrázek 2	Model shody.....	24
Obrázek 3	Harvardský model	25
Obrázek 4	Systematické provázání činností spojené s vyhledáváním zaměstnanců	28
Obrázek 5	Organizační struktura	45

Seznam tabulek

Tabulka 1	Seznam respondentů	13
Tabulka 2	Personální činnosti.....	19
Tabulka 3	Výhody a nevýhody zdrojů zaměstnanců	32
Tabulka 4	Proces vyhledávání zaměstnanců	33
Tabulka 5	Struktura pracovních sil podle věku	46

Tabulka 6 Struktura pracovních sil podle pohlaví	46
Tabulka 7 Struktura pracovních sil podle vzdělání	47
Tabulka 8 Struktura pracovních sil podle pracovního zařazení.....	48
Tabulka 9 Struktura pracovních sil podle typu smluv	48
Tabulka 10 Fluktuace zaměstnanců	48

1 Úvod

Řízení lidských zdrojů se začalo formovat ve 20. století z potřeby reagovat na sílící mezinárodní konkurenci, a to bylo možné pouze prostřednictvím lepšího využívání lidského potenciálu v organizaci (Barták, 2011).

Oblast lidských zdrojů je vždy důležitou a nedílnou součástí každé organizace. Cílem každé organizace by mělo být co nejefektivnější hospodaření se svými zdroji. Vzhledem k tomu, že o hospodaření s materiálními i finančními zdroji rozhodují lidé, tak právě lidské zdroje jsou tím faktorem, který ovlivňuje úspěšnost organizace na trhu nejvíce. Zaměstnanci jsou vzácným a nenahraditelným výrobním faktorem (Koubek, 2015). Pro organizaci je proto velice důležité získávat kvalifikované zaměstnance, zejména v době, kdy právě zaměstnanci přinášejí do organizace nápady a inovace, které jsou významným aspektem organizace.

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je tak zejména zajištění ideálního fungování organizace a dosažení stanovených cílů prostřednictvím efektivního a kvalitního vedení lidí a vytváření týmů, ve kterých budou převažovat pozitivní mezilidské vztahy.

Jedna z nejdůležitějších činností, které spadají pod řízení lidských zdrojů, je vyhledávání zaměstnanců. V rámci vyhledávání zaměstnanců je nutné, aby byly stanoveny správné požadavky na pracovní místo. Důležité je zajistit, aby obsazované místo přilákalo dostatečný počet uchazečů, kteří budou zároveň splňovat stanovené požadavky.

Vyhledávání zaměstnanců je v současné době velmi aktuální. Vzhledem k současné nízké nezaměstnanosti, situace na pracovním trhu způsobuje, že se oblast vyhledávání zaměstnanců stává dokonce naléhavým, a to z důvodu nedostatku zaměstnanců, přesněji řečeno, zaměstnanců kvalitních, splňujících potřeby a požadavky organizace. Organizace tak pochopily, že zaměstnanci jsou v současné době jejich zásadní konkurenční výhodou a získat vhodné kandidáty je ještě problematičtější, než tomu bylo před několika lety, kdy na trhu práce v České republice byla vysoká nezaměstnanost.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit proces vyhledávání zaměstnanců v organizaci Ředitelství silnic a dálnic ČR a v případě zjištění nedostatků navrhnout opatření.

Dílčím cílem této bakalářské práce je v rámci vybraného tématu:

- zpracovat literární rešerši k dané problematice, tzn. zpracování uceleného přehledu o tom, jak probíhá proces vyhledávání zaměstnanců;
- charakterizovat organizaci Ředitelství silnic a dálnic ČR;
- identifikovat současný proces vyhledávání zaměstnanců v organizaci Ředitelství silnic a dálnic;
- navrhnout opatření pro zefektivnění procesu vyhledávání zaměstnanců v organizaci Ředitelství silnic a dálnic.

2.2 Metodika

Pro zhotovení bakalářské práce, bylo nutné shromáždit dostatek podkladů a materiálů. Pro vytvoření teoretické části bakalářské práce, která tvoří východisko pro praktickou část, je využita studie odborných publikací a dokumentů, tzn. studie sekundárních dat, zaměřujících se na problematiku řízení lidských zdrojů a poté zaměřující se na hlavní část, tj. vyhledávání zaměstnanců.

Jako další metoda, řešící stanovený problém této bakalářské práce byla vybrána metoda analýzy. K analýze uvedených zdrojů je použita analytická metoda, která podle Sedlákové (2014), rozebírá konkrétní téma na dílčí elementy a následně je uspořádává.

V případě této bakalářské práce se jedná o dílčí elementy, jakými jsou vysvětlení pojmů lidských zdrojů, úkoly řízení lidských zdrojů, výčet personálních činností, vysvětlení modelů řízení lidských zdrojů a v neposlední řadě charakteristika nejdůležitější personální činnosti, tj. vyhledávání zaměstnanců.

Pro následné propojení informací teoretických do části praktické, je použita metoda syntetická, která představuje proces, kterým dochází ke spojování dvou a více prvků do jednoho celku (Sedláková, 2014).

Praktická část bakalářské práce se zabývá v primární fázi analýzou sekundárních dat, tzn. charakteristikou subjektu, jeho historií a organizační strukturou daného subjektu. Tato sekundární data byla čerpána zejména z webových stránek uvedené příspěvkové organizace.

Pomocí metody analýzy, vystihuje stávající systém vyhledávání zaměstnanců v příspěvkové organizaci Ředitelství silnic a dálnic ČR. Bylo nutné získat prahdivný přehled o situaci řízení lidských zdrojů v této příspěvkové organizaci. V rámci této části je využit kvalitativní přístup k výzkumu, který je definovaný jako proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému (Hendl, 2016).

Skutečnou metodou získávání základních informací je kvalitativní výzkum a nástrojem je polostrukturovaný rozhovor. Tento nástroj lze definovat jako specifická a uměle navozená situace, která vzniká na popud tazatele. Jde o kontextově zakotvený interaktivní proces získávání dat o postojích, názorech a plánech (Sedláková, 2014). Tato metoda je využita proto, že umožňuje flexibilitu otázek v návaznosti na rozhovory. Otázky na polostrukturovaný rozhovor byly připraveny předem a směřovaly ke konkrétním postupům a metodám v oblasti vyhledávání zaměstnanců. Cílová skupina respondentů byla s ohledem na cíl této bakalářské práce, stanovena na zaměstnance personálního oddělení, dále na vedoucí jednotlivých úseků organizace a zaměstnance, jejichž pracovní poměr není delší než 6 měsíců (Tabulka 1).

Tabulka 1 Seznam respondentů

rozhovor	Pozice
1.	Personalistka
2.	Vedoucí úseku výstavby
3.	Vedoucí úseku provozu
4.	Vedoucí ekonomického úseku
5.	Vedoucí úseku informatiky
6.	Vedoucí úseku kontroly kvality staveb
7.	Zaměstnanec organizace č. 1
8.	Zaměstnanec organizace č. 2
9.	Zaměstnanec organizace č. 3
10.	Zaměstnanec organizace č. 4
11.	Zaměstnanec organizace č. 5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Z výše uvedené tabulky lze vidět seznam respondentů. V období od ledna 2019 do února 2019 byla tato cílová skupina oslovena. Respondenti měli týden před rozhodováním

k dispozici otázky (Příloha 1). Otázky jsou rozděleny zvlášť do sekcí pro konkrétního respondenta. Nejprve byly uvedeny identifikační otázky. Poté následovaly otázky zaměřující se na vyhledávání zaměstnanců, konkrétně proces vyhledávání zaměstnanců, zdroje zaměstnanců a v neposlední řadě metody vyhledávání zaměstnanců. Otázky byly zasílány elektronicky, tzn. na emailové adresy respondentů.

3 Teoretická východiska

Tato kapitola se zabývá charakteristikou řízení lidských zdrojů a možných přístupů, které lze v jeho rámci aplikovat. Kapitola obsahuje historii a faktory, které danou oblast ovlivňují a také činnosti, které jsou realizovány v rámci řízení lidských zdrojů.

Dále se kapitola zabývá identifikací personálních činností, přičemž nejvyšší důraz klade na personální činnost nazývanou vyhledávání zaměstnanců.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Jako vývojový předstupeň řízení lidských zdrojů lze označit personální management (Veteška, 2012), jehož hlavním účelem je *„vést lidi k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity dané organizace.“*

Řízení lidských zdrojů se začalo formovat ve 20. století z potřeby reagovat na sílící mezinárodní konkurenci, a to bylo možné pouze prostřednictvím lepšího využívání lidského potenciálu v organizaci (Barták, 2011).

Základním faktorem, který ovlivňuje úspěch či neúspěch organizací je lidský kapitál (Vojtovič, 2011). Lidé se stali nejdůležitějším zdrojem a největším bohatstvím organizace, neboť právě lidé rozhodují o zabezpečování, rozdělování a rozvoji všech ostatních zdrojů jakými jsou finanční, materiální či informační zdroje (Koubek, 2015). Prostřednictvím řízení lidských zdrojů se organizace snaží úspěšně plnit své cíle.

Pojmem řízení lidských zdrojů se zabývá mnoho autorů, kteří popisují jak lidské zdroje vést, organizovat a motivovat. Každý autor ale nabízí trochu odlišné pojetí daného termínu.

Podle Armstronga (2015) lze řízení lidských zdrojů chápat 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.

Jedna z definic pojmu řízení lidských zdrojů označuje tento proces za systematické spojování lidí s organizací (Armstrong, 2015).

(Kociánová, 2012) ve své knižní publikaci uvedla definici tohoto termínu jako *vše, co je vázáno na lidi působící v organizacích.*

Hlavním účelem řízení lidských zdrojů je získat, rozvíjet a v neposlední řadě udržet si zaměstnance, kteří jsou dostatečně kvalifikovaní, loajální a motivovaní. Jak již bylo zmíněno, řízení lidských zdrojů lze shrnout podle Armstronga (2015), jako strategický

a účelný systém, kterým se řídí zaměstnanci. Autor se bude dále ve své bakalářské práci zabývat pojmem řízení lidských zdrojů podle Armstronga (2015).

3.1.1 Lidské zdroje

Pro správné řízení lidských zdrojů a zvýšení efektivity v organizaci, je nedílnou součástí definovat si, co vlastně znamená pojem lidské zdroje.

Lidské zdroje definují jako jedince v pracovním procesu, kteří jsou schopni seberealizace ve vykonávané činnosti (Veteška, 2012).

Lidské zdroje jsou specifickou činností v rámci organizace, která se zabývá řízením lidského kapitálu v organizaci, tedy řízením zaměstnanců jako celku. Jinak řečeno, jsou brány jako to nejcennější, co podniky mají. Lidé, kteří v podniku pracují, přispívají k dosažení cílů podniku pomocí individuální i kolektivní práce nejvyšším dílem (Armstrong, 2015).

Koubek (2015), označuje organizaci za takovou organizaci, která může fungovat pouze tehdy, má-li k dispozici následující zdroje:

- **materiální zdroje** – budovy, stroje, zařízení, suroviny, energie;
- **informační zdroje** – informace, např. o dodavatelích, konkurenci, poptávce;
- **finanční zdroje** – využitelné finanční prostředky;
- **lidské zdroje** – znalosti, dovednosti a schopnosti lidí v organizaci.

Lidské zdroje se vyvinuly z personalistiky, kdy neustálý konkurenční tlak organizace donutil, aby se dlouhodobě a strategicky věnovaly rozvoji svým zaměstnancům, neboť si uvědomily, že nahradit zaměstnance je velice složité a v mnohých organizacích se stávají jedinou a podstatnou konkurenční výhodou.

Význam lidských zdrojů je vyzdvihován i v současném moderním trendu managementu, a tím je management znalostí a dovedností. Je tedy zřejmé, že lidské zdroje a jejich úspěšné řízení v podstatné míře rozhodují o tom, jak organizace v boji s konkurencí uspěje nebo naopak neuspěje (Sakslová, 2013).

3.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů by měla být snaha o to, aby byl zajištěn ideální chod organizace. Tohoto cíle lze dosáhnout neustálým zlepšováním využívání veškerých

zdrojů organizace, zejména lidských zdrojů, neboť právě ty ovlivňují využívání ostatních zdrojů (Koubek, 2015).

Podle Koubka (2015) lze hlavní úkoly řízení lidských zdrojů definovat jako:

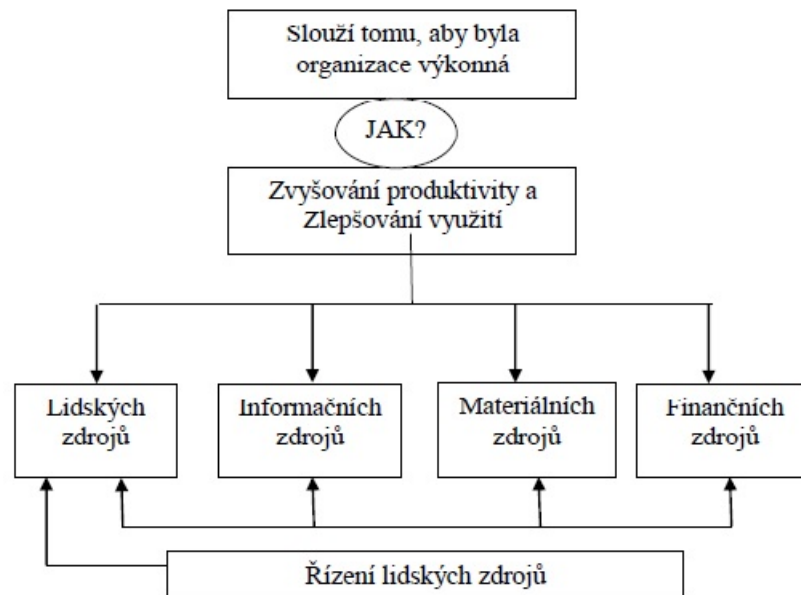
- snaha o zařazení správného člověka na správné místo;
- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů;
- optimální využívání pracovních sil v organizaci;
- sociální a personální rozvoj zaměstnanců organizace;
- dodržování všech právních náležitostí.

Preference pro úkoly řízení lidských zdrojů jsou ustanoveny v závislosti na velikosti organizace, managementu, velikosti kapitálu, struktuře organizace a na odvětví, ve kterém působí. Je zcela na organizaci, jakým úkolům bude udávat svá prvenství a kterým nikoliv a v závislosti na tom tyto úkoly plnit pomocí personálních činností (Koubek, 2015).

Armstrong (2015) uvádí, že cílem řízení lidských zdrojů je podporovat dosahování strategických cílů organizace a to vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů se strategií organizace, zabezpečovat organizaci kvalifikované a talentované zaměstnance a podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

Pro dosažení tohoto cíle je však důležité zvyšovat produktivitu, zdokonalit využití lidských zdrojů a neustále rozvíjet schopnosti zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno, lidé rozhodují zejména o využití materiálních, informačních či finančních zdrojů organizace a právě z tohoto důvodu je oblast řízení lidských zdrojů jednou z nejdůležitějších oblastí v organizaci (Armstrong, 2015).

Obrázek 1 Úkoly řízení lidských zdrojů



Zdroj: Vlastní zpracování podle Koubek, 2015

Z výše uvedeného schématu je možné vydedukovat, že řízení lidských zdrojů je velmi důležitá oblast, která reflektuje systematický pohled na management zaměstnanců v dlouhodobém pohledu a vychází ze strategického řízení a strategie subjektu. Cílem celého procesu je dosáhnout stavu, kdy v organizaci působí výkonní, kvalifikovaní, motivovaní a loajální zaměstnanci. Těchto cílů je dosahováno prostřednictvím personálních činností.

3.1.3 Personální činnosti

Pro správné a optimální řízení a vedení lidí v organizaci, je důležité chápat pojem systém personálních činností jako podsystém řízení organizace, který směřuje k dosahování požadovaného výkonu lidí a tím očekávaného výkonu organizace (Šikýř, 2016).

Řízení lidských zdrojů je tvořeno jednotlivými personálními činnostmi, které na sebe logicky navazují. Tyto činnosti představují výkonnou část personální práce (Tabulka 2).

Tabulka 2 Personální činnosti

Koubek (2015)	Dvořáková (2012)	Šikýř (2016)
1. Vytváření a analýza pracovních míst	Analýza práce a vytváření pracovních úkolů	Vytváření a analýza pracovních míst
2. Personální plánování	Plánování lidských zdrojů	Plánování lidských zdrojů
3. Vyhledávání, výběr a přijímání zaměstnanců	Vyhledávání, výběr a adaptace	Obsazování volných pracovních míst
4. Hodnocení zaměstnance	Interní mobilita	Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců
5. Rozmíst'ování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru	Organizace práce a pracovní podmínky	Odměňování zaměstnanců
6. odměňování	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	Vzdělávání zaměstnanců
7. Vzdelání zaměstnanců neboli identifikace potřeb vzdělávání, plánování a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů	Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	Péče o zaměstnance
8. Pracovní vztahy	Vzdelání a rozvoj	Využívání personálního informačního systému
9. Péče o zaměstnance	Odměňování a zaměstnanecké výhody	
10. Zdravotní péče o zaměstnance	Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání	
11. Personální informační systém	Péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj	
12. Průzkum trhu práce	Komunikace a informování zaměstnanců	
13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací	Personální informační systém	
14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání zaměstnanců		

Zdroj: Vlastní zpracování podle Koubek, 2015; Dvořáková, 2012; Šikýř, 2016

Jiní autoři, například Bláha, Mateciuc, Kaňáková (2005) shrnuli personální činnosti do 17 bodů, na rozdíl od Koubka (2015), který těchto činností uvádí 14. Tento rozdíl

v poměru je způsobem tím, že některé činnosti, které Koubek (2015) uvádí jako jednu, jiní uvádí jako více činností.

Tato bakalářská práce se dále zaměří na personální činnost, konkrétně na vyhledávání zaměstnanců, o které je podrobněji uvedeno v podkapitole 3.4.

3.1.4 Zabezpečení personálních činností

Personální práce se považuje za neopomenutelnou součást celkového procesu řízení, za kterou odpovídají vedoucí zaměstnanci, včetně personalistů. Za personální řízení v organizaci nese odpovědnost podle Kalnického (2012):

- **Top management** – odpovídá za dlouhodobé personální cíle;
- **Střední a nejnižší management** – uplatňují především praktické personální řízení tím, že přímo řídí jednotlivé zaměstnance a spolupracují s nimi, ovlivňují jejich jednání, motivaci a podílejí se na základních personálních činnostech, tzn. vyhledávání, výběr, odměňování, hodnocení či vzdělávání;
- **Personální útvary** – poskytují určitý servis pro potřeby organizace.

Šikýř (2016), doplnil rozdělení odpovědnosti v organizaci podle Kalnického (2012) o poskytování personálních služeb, tzv. outsourcing.

Vedoucí zaměstnanci

Současné pojetí řízení lidských zdrojů se vyznačuje přesunem většiny pravomocí a odpovědností spojených s vedením zaměstnanců z personalistů, na vedoucí zaměstnance na všech stupních řízení organizace. Vedoucí zaměstnanci tak naplňují nejen úkoly řízení lidských zdrojů, ale zároveň i personální činnosti (Šikýř, 2016).

Personální útvar

Personální útvar lze definovat jako pracoviště specializující se na řízení lidských zdrojů. Vykonává činnosti metodické, poradenské, administrativní, organizační a také kontrolní. Poskytuje speciální služby vedoucím zaměstnancům všech úrovní i jednotlivým zaměstnancům. Personální útvar komunikuje i s mimopodnikovými institucemi, jako jsou např. instituce statistiky, trhu práce a místní správy i samosprávy (Dvořáková, 2012).

Velikost a členění personálního útvaru závisí na velikosti a typu organizace, kolikrát také na postoji vedení k vlastnímu významu personálního řízení.

V malých organizacích zpravidla personální útvar nemají, funkce personalistů bývá shromážděna s jinou vedoucí funkcí, tzn. vedoucí zaměstnanci. Naopak velké organizace vytvářejí již zmíněné personální útvary, které jsou členěné na řadu oddělení specializovaných na určitou oblast personální práce (Šikýř, 2016).

Outsourcing

Některé vybrané personální činnosti, jako jsou například vyhledávání zaměstnanců, předběžný výběr zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, právní poradenství, koučování zaměstnanců, zpracování mezd, či správa personálního informačního systému je možné zabezpečovat prostřednictvím poskytovatelů personálních služeb a takzvaného outsourcingu (Šikýř, 2016).

Organizace, která až dosud zajišťovala některé personální činnosti pomocí vlastních zdrojů, může využít tzv. outsourcing, který představuje využívání cizích zdrojů pro zajištění některých personálních činností (Šikýř, 2016).

Mezi časté důvody outsourcingu vybraných personálních činností patří:

- orientace na hlavní činnosti;
- úspora nákladů;
- přístup ke znalostem.

Přestože může být personální práce v organizaci zabezpečována personálními útvary nebo poskytovateli outsourcingu, je důležité si uvědomit, že rozhodující odpovědnost za řízení lidských zdrojů v organizaci mají stále vedoucí zaměstnanci na všech stupních řízení organizace (Šikýř, 2016).

Personalista

Personalista je profese známá dnes už také jako HR – Human Resources, tj. lidské zdroje. Jeho náplní práce je vše, co se týká personální agendy v organizaci. Podle Dvořákové (2012), v organizaci tito zaměstnanci zajišťují administrativní činnosti, které vyplývají z pracovněprávních předpisů a souvisejí s plněním povinností zaměstnavatele

v pracovněprávních vztazích. Dále zajišťují činnosti metodické, koncepční a analytické, které souvisejí s řízením a vedením zaměstnanců.

Již několik desetiletí jsou personalisté považováni ze strany vedoucích zaměstnanců, zejména manažerů liniových organizačních jednotek za tzv. servis, který vyřizuje jejich požadavky. Od 90. let je popularita personalistů zpestřena tím, že se díky sloučení a akvizicím dostávají do nepříjemné situace toho, kdo informuje zaměstnance o jejich nadbytečnosti, kdo rozvíjí outplacementové programy pro nadbytečné zaměstnance a kdo se snaží poradit manažerům, jak spolupracovat s těmi, kteří přežili rušení pracovních míst.

Počet personalistů, stejně tak jako organizační uspořádání a začlenění personálního útvaru závisí na velikosti organizace a celkovém pojetí personalistiky v organizaci.

Podle Dvořákové (2012) vzniká v organizaci potřeba vytvořit místo pro personalisty při zhruba 100 zaměstnancích, však podle Armstronga (2015), neexistuje žádné pravidlo, které by stanovovalo poměr počtu personalistů k počtu zaměstnanců.

Malá organizace

V malé organizaci pozice personalisty, jako takového, zpravidla vytvořena není a to z důvodu nákladů. Personální činnosti, jako je výběr, odměňování či hodnocení si zajišťuje sám majitel nebo vrcholový manažer (Dvořáková, 2012).

Střední organizace

Ve střední organizaci už bývá alespoň vytvořeno buď jedno pracovní místo personalisty, nebo zřízeno personální oddělení s vedoucím a několika personalisty, zpravidla dvěma až třemi personalisty. Takové vytvořené oddělení může být součástí jiného oddělení, např. finančního nebo může být také na stejné úrovni jako ostatní funkční organizační jednotky (Dvořáková, 2012).

Velká organizace

Ve velké organizaci bývá vytvořené objemné a vnitřně strukturované personální oddělení s vedoucím a hojným počtem personalistů specializovaných na určitou personální činnost, kdy personální oddělení je přímo podřízeno generálnímu řediteli organizace, stává se tedy štábním útvarem a vedoucí personálního oddělení, tzv. HR manažer se stává členem vrcholového vedení organizace (Dvořáková, 2012).

Personální ředitel

Personální ředitel, nebo také HR manažer, se stává členem ředitelství nebo přinejmenším patří mezi tzv. senior manažery. Vzhledem k tomu, že disponuje komplexní znalostí různých personálních činností, lze tvrdit, že svým profesním profilem směřuje k tomu být generalistou.

Jestliže personální ředitel působí v malé organizaci, kde pod sebou nemá žádné podřízené, zastřešuje nábor on sám. V organizaci má na starosti adaptační proces zaměstnanců, vzdělávací plány, motivační systémy, systémy odměňování a hodnocení zaměstnanců (Armstrong, 2015).

V případě středních a velkých organizací má pod sebou podřízené, tj. je personalista, který je zaměřený na všestrannou agendu a HR specialistu, který je orientován na určitou oblast lidských zdrojů. Personální ředitel zastřešuje pouze finální kola výběrového řízení a koncentruje se na nově obsazované pozice středního a vyššího managementu. Personální ředitel se podílí dále na personálním plánování, včetně hodnocení zaměstnanců a jejich spokojenost. Jeho další náplní práce je poradenství v oblasti zákoníku práce, pracovních smluv a personálních agend. Tento člověk je zodpovědný za vedení pracovněprávní dokumentace a také je v kontaktu s příslušnými úřady (Šikýř, 2016).

3.1.5 Modely řízení lidských zdrojů

Fungování řízení lidských zdrojů je definováno v polovině 80. let na amerických univerzitách, kde jsou vypracovány tzv. modely řízení lidských zdrojů.

Modely řízení lidských zdrojů představují zaměstnance jako zdroj organizace, který musí být efektivně a kvalitně řízen, a poukazuje na to, že politiky a postupy řízení lidských zdrojů jsou silně determinovány prostředím a situací, a musí společně s organizačními strukturami přispívat k realizaci podnikových strategií (Dvořáková, 2012).

Tyto teoretické modely jsou zjednodušené, poskytují na jedné straně možnost emulovat zavedení určitých opatření, na straně druhé ale neumožňují zahrnout veškeré důsledky.

Mezi nejznámější modely řízení lidských zdrojů, které vymezují pojetí a fungování řízení lidských zdrojů patří:

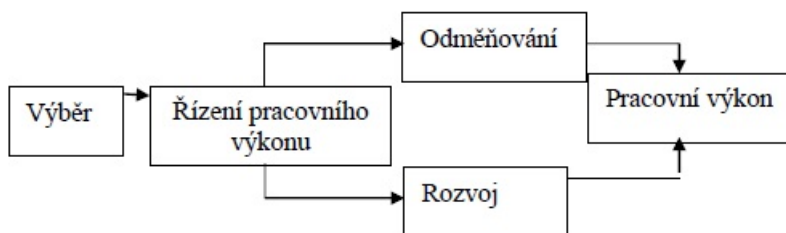
Model shody

Model shody patří mezi první modely řízení lidských zdrojů. Byl vytvořen Michiganskou školou, jejíž představitelé tvrdili, že struktura organizace a řízení lidských zdrojů by měli být ve shodě se strategií této organizace. Představitelé objasňují cyklus řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2015).

Počáteční fází tohoto cyklu nese název *výběr*, který propojuje pracovní pozici s lidskými zdroji. Odtud je pak zahájeno řízení pracovního výkonu, které je založeno především na potřebě hodnocení (Armstrong, 2015).

Dále zmíněnou součástí je zde *odměňování*, jež bývá často neefektivně využíváno, i přes to, že může výrazně zvýšit celkový výkon organizace. Rozvoj je pak potřeba cílit na zaměstnance tak, aby je motivoval k vyšším pracovním výkonům v dlouhodobém horizontu a aby byl využitelný pro konkrétní úkoly v současnosti i v budoucnosti (Armstrong, 2015).

Obrázek 2 Model shody



Zdroj: Armstrong, 2015

Harvardský model

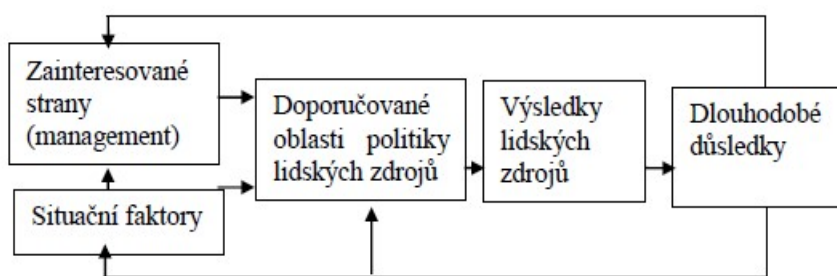
Harvardský model je další typ z modelů řízení lidských zdrojů, kdy představitelé tohoto typu zohledňují řadu faktorů, které na personální řízení působí. Jsou zastánci toho, že je třeba na lidské zdroje nahlížet komplexněji. Vedou v patrnosti, že lidé v organizaci netvoří pouze náklady, ale naopak jsou zdrojem budoucího bohatství organizace (Dvořáková, 2012).

Tento model zdůrazňuje dva základní rysy řízení lidských zdrojů. Hlavní zodpovědnost za řízení lidských zdrojů by měla být na úrovni liniových manažerů, kteří by měli zabezpečit spojitelnost konkurenceschopnosti, strategie a personální politiky.

Prvotní úlohou personalistů by mělo být definování politik a zásad pro realizaci personálních činností za účelem dosažení vzájemného souladu (Armstrong, 2015).

Z toho lze usoudit, že řízení lidských není výlučným úkolem personálního útvaru, ale všech manažerů v organizaci. Mezi výhody Harvardského modelu je zohlednění většího počtu zájmových stran. Dochází tak k dohodě mezi majiteli organizace a potřebami zaměstnanců, z čehož plyne, že zaměstnanci mají aktivní vliv na řízení chodu organizace (Armstrong 2015).

Obrázek 3 Harvardský model



Zdroj: Armstrong, 2015

Kontextový model

Kontextový model poukazuje na působení okolních faktorů, tzn. např. sociálních, politických, institucionálních faktorů, jejichž vliv byl v jiných modelech podceňován. Ve většině modelů je souvislost řízení lidských zdrojů brána v úvahu pouze jako eventuální proměnná. Avšak kontextový model jde dál, když propojuje systém řízení lidských zdrojů s okolím, ve kterém se utváří a rozvíjí (Armstrong, 2015).

5-P Model

Model zvaný 5-P, formoval Armstrong (2015) a představuje fungování řízení lidských zdrojů v rámci pěti určujících prvků:

- **pojetí lidských zdrojů** – vyjadřuje přístup organizace k lidským zdrojům, roli lidských zdrojů z pohledu globálního úspěchu organizace a filozofii řízení lidských zdrojů v organizaci;
- **politiky lidských zdrojů** – představují zásady vytváření a uplatňování programů a praxe v oblasti lidských zdrojů v souladu se strategickými cíli organizace;

- **programy lidských zdrojů** – umožňují prosazovat potřebné organizační změny v oblasti lidských zdrojů k dosažení strategických cílů;
- **praxe lidských zdrojů** – reprezentuje jednotlivé postupy směřující k naplňování určených politik a programů v oblasti řízení lidských zdrojů. Jde zejména o zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, vzdělání, rozvoj a odměňování;
- **procesy lidských zdrojů** – zahrnují formální metody a postupy určené k uskutečňování strategických plánů a politik v oblasti řízení lidských zdrojů.

Evropský model

Tento model, zvaný také jako Brewsterův model, na rozdíl od ostatních modelů zohledňuje vliv právního prostředí, odborných organizací a společenské odpovědnosti.

Evropský model řízení lidských zdrojů vymezil Armstrong (2015) takto:

- **okolí** – zavedené právní prostředí;
- **cíle organizace a společenská odpovědnost** – lidé především jako klíčový zdroj;
- **zaměření** – analýza nákladů a výnosů, kontext okolí;
- **vztahy se zaměstnanci** – odborově organizované i neorganizované;
- **vztahy s liniovými manažery** – odbornost a součinnost;
- **role personalistů** – specializace, tzn. nejednoznačnost, flexibilita, odolnost.

Tvrký a měkký model

Armstrong (2015), rozdělil řízení lidských zdrojů na dva způsoby – tzv. *tvrdou* a *měkkou* podobu.

Tvrká podoba vnímá lidi jako zdroj konkurenční výhody, která musí být získávána, rozvíjena a také rozmístována tak, aby přinášela co nejefektivnější výsledky. Důraz je kladem především na racionální způsob řízení lidí analogicky jako u ostatních produkčních faktorů v organizaci.

Řízení lidských zdrojů je reakcí na konkurenční boj, pro který jsou manažeři nuceni investovat do zaměstnanců stejně jako do nových technologií. Tvrdá podoba vyzdvihuje spojitost podnikové strategie a politiky lidských zdrojů a to je hlavním důvodem, proč je

na zaměstnance nahlíženo pouze jako na produkční faktor pro maximalizaci užitku organizace (Armstrong, 2015).

Druhý způsob tzv. měkká podoba, vyzdvihuje potřebu motivace, komunikace a vedení. V praxi to znamená zacházet se zaměstnanci jako se zdrojem konkurenční výhody, ovšem na základě získání adaptability, oddanosti a vysoké kvality zaměstnanců v organizaci. Měkký způsob zapojuje více zaměstnance do procesu rozhodování a vytváří pocity spoluodpovědnosti. Vhodné nastavení komunikace mezi podřízenými zaměstnanci a manažery umožňuje získání vysoké míry oddanosti a důvěry (Armstrong, 2015).

3.2 Vyhledávání zaměstnanců

V odborné literatuře někteří autoři např. Měrtlová (2014), Dvořáková (2012), Koubek (2015) a Šikýř (2016) označují *vyhledávání zaměstnanců* pouze jako část procesu *vyhledávání*, nicméně jiní autoři, např. Kociánová (2012) používá tyto pojmy tak, že jsou si rovny.

Pro účely této bakalářské práce budou tyto pojmy užívány druhým uvedeným způsobem, tedy jako rovnocenné označení pro tento proces. V odborné literatuře se setkáváme také s pojmem *zabezpečování zaměstnanců* např. Bláha (2013) a Armstrong (2015), kam je dále řazeno vyhledávání, výběr, přijímání a dokonce i adaptace. Armstrong (2015) se zmiňuje o vyhledávání zaměstnanců také jako *přilákání uchazečů*, což vystihuje důležitý aspekt tohoto procesu.

Vyhledávání zaměstnanců je personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a dále najmout kvalifikovanou pracovní sílu (Měrtlová, 2014), a také potřeba zabezpečení volných pracovních míst v organizaci (Koubek, 2015).

Organizaci jde nejen o získání potřebného počtu přiměřeně kvalifikovaných zaměstnanců, ale také o získání zaměstnanců pro zájmy a cíle organizace, zaměstnanců motivovaných, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace (Koubek, 2015).

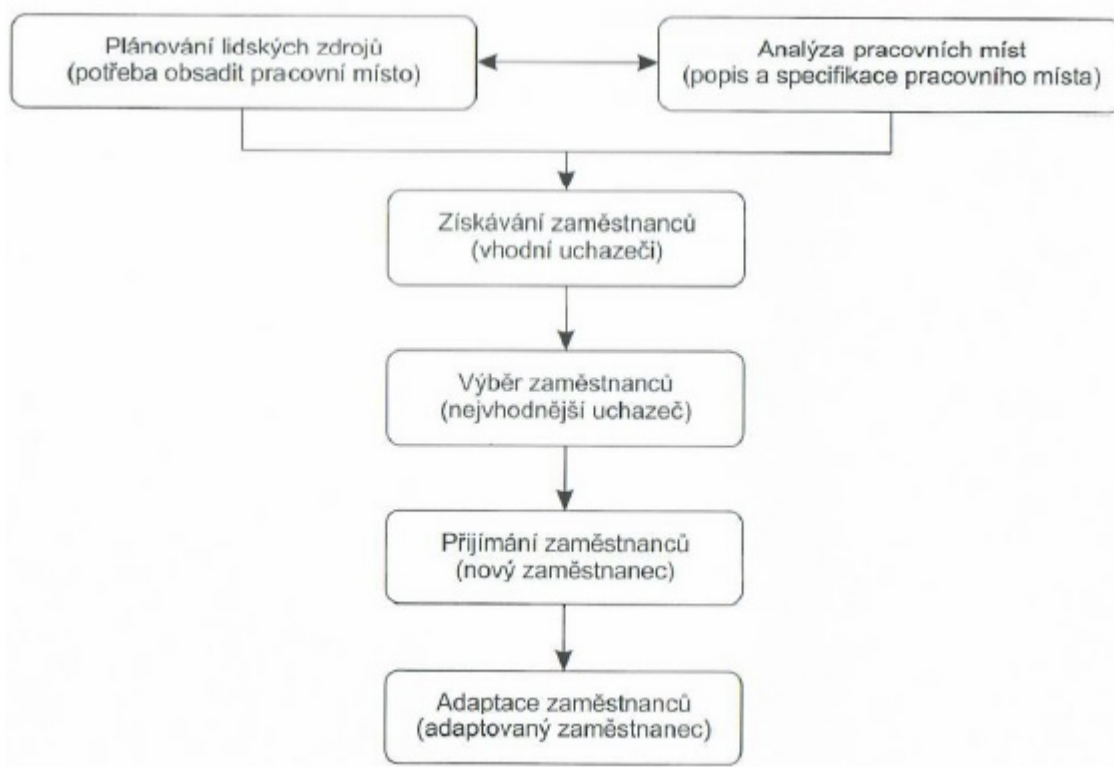
Podle Šikýře (2016), je vyhledávání zaměstnanců úvodní etapou modelového postupu obsazování volných pracovních míst, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to zejména s přiměřenými náklady a v dostatečném termínu, to znamená včas.

Toto pojetí spočívá zejména v rozpoznání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v dané organizaci, nabízení těchto volných

pracovních míst a také v jednání s uchazeči a dále v získávání dostatečných informací o uchazečích a v organizačním zajištění všech těchto činností (Koubek, 2015).

Podle Kociánové (2012), lze vyhledávání zaměstnanců chápat také jako personální činnost, jejímž cílem je oslovit optimální počet uchazečů s předpoklady pro obsazované pracovní místo, z nichž si poté bude organizace vybírat zaměstnance, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům. Systematicky jsou provázanosti těchto činností viditelné v následujícím schématu (Obrázek 4).

Obrázek 4 Systematické provázání činností spojené s vyhledáváním zaměstnanců



Zdroj: Šikýř, 2016

3.2.1 Vnitřní a vnější podmínky vyhledávání zaměstnanců

Do jaké míry budou potencionální uchazeči reagovat na nabídku zaměstnání na určitém pracovním místě a v určité organizaci závisí na určitých okolnostech a podmínkách, které se dělí na vnitřní a vnější (Koubek, 2015).

Vnitřní podmínky

Vnitřní podmínky souvisí jednak s konkrétním *pracovním místem* a dále s *organizací*, která zaměstnání nabízí (Koubek, 2015).

V případě, že jde o konkrétní pracovní místo, hrají důležitou roli především podmínky:

- povaha práce;
- požadavky na zaměstnance, tzn. vzdělání, schopnosti;
- postavení v hierarchii funkcí organizace;
- rozsah pravomocí, povinností a odpovědnosti;
- organizace práce a pracovní doby;
- pracovní podmínky.

Podmínky, které souvisí s organizací, mohou být podle Koubka (2015):

- význam organizace a její úspěšnost;
- prestiž organizace;
- úroveň péče o zaměstnance v porovnání s ostatními organizacemi;
- mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci;
- umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí

Vnější podmínky

Vnější podmínky jsou spíše objektivní a organizace tyto podmínky nemůže ovlivňovat a musí je při svých rozhodováních brát v úvahu jako dané (Koubek, 2015).

Mezi nejzávažnější vnější podmínky vyhledávání zaměstnanců patří:

- demografické podmínky;
- ekonomické podmínky;
- sociální podmínky;
- technologické podmínky;
- politicko-legislativní podmínky.

3.2.2 Zdroje vyhledávání zaměstnanců

Primárním úkolem vyhledávání zaměstnanců je získat určitý počet uchazečů (Měrtlová, 2014).

Při personální činnosti vyhledávání zaměstnanců je možné vybírat ze dvou zdrojů a to z vnitřních a vnějších zdrojů zaměstnanců, jejich odlišení spočívá v tom, že v případě, že jde o zaměstnance, který již v dané organizaci pracuje, jedná se o *vnitřní zdroj*.

V případě, že jde o zaměstnance, který v dané organizaci nepracuje, jedná se naopak o zdroj *vnější*.

Konečné rozhodnutí zůstává na zaměstnavateli, který se rozhodne, ze kterého zdroje pracovní síly chce nového zaměstnance (Koubek, 2015).

Vnitřní zdroje

Vnitřní zdroje představují pohyb zaměstnanců uvnitř konkrétní organizace z jednoho místa na druhé (Měrtlová, 2014).

Tyto zdroje zaměstnanců reprezentují stávající zaměstnanci dané organizace, kteří jsou připraveni zajišťovat a vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají nyní, a také ti zaměstnanci, kteří z různých důvodů mají zájem změnit stávající pracovní pozici, kterou doposud vykonávají.

Důvod změny může být například motivace zaměstnance, protože se jedná o možnost kariérního postupu, či uvolňování pracovního místa v důsledku organizačních opatření nebo ukončení činnosti. Využívání vnitřních zdrojů při obsazování volných pracovních míst v organizaci má pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců a jejich věrnost (Armstrong, 2015).

V rámci organizace lze rozlišit tři typy pohybu zaměstnanců (Měrtlová, 2014):

- Vertikální pohyb doprovázeným postupem, tzn. povyšování zaměstnanců;
- Horizontální pohyb uskutečněný jednoduchým převodem, tzn. převáděním na jinou pracovní pozici;
- Přeřazování na nižší pozici.

Vyhledávání zaměstnanců pomocí vnitřních zdrojů a eventualit pro oslovení určitého zaměstnance z dané organizace je mnoho. Organizace jej uskutečňuje zveřejněním nabízené pracovní pozice na vnitřní síti organizačního systému, dále na nástěnkách, či pomocí

elektronické pošty nebo letáků (Měrtlová, 2014). Nicméně mezi nejpoužívanější eventuality patří přímé oslovení vybraného a vhodného zaměstnance uvnitř organizace.

Vnější zdroje

Principem vyhledávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, je vyhledávat volné pracovní síly na trhu, zaměstnanci jiných organizací či absolventi škol a jiných vzdělávacích institucí, dále možnost nalezení vhodného kandidáta z vnějších zdrojů mohou být například důchodci, studenti, pracovníci ze zahraničí či ženy v domácnostech (Měrtlová, 2014).

Podle Armstronga (2015) se tento způsob vyhledávání zaměstnanců používá, pokud jsou vyčerpány vnitřní zdroje. Měrtlová (2014) doplnila toto tvrzení, že existuje potřeba získat osobu s charakteristickými znaky, lišících se od znaků, které mají potencionální uchazeči z dané organizace.

Vyhledávání zaměstnanců z těchto zdrojů může přinést nové možnosti k řešení problémů v organizaci. Organizace tím získá větší šanci získat vhodného kandidáta s bohatšími zkušenostmi, schopnostmi než by bylo možné nalézt uvnitř organizace. Noví zaměstnanci z vnějších zdrojů mohou přinést do podniku nové pohledy, poznatky, názory či kontakty. Také je většinou snadnější, levnější a rychlejší získat potřebné vysoce kvalifikované zaměstnance, techniky a manažery z vnějších zdrojů, než je vychovávat v podniku (Koubek, 2015).

Možnosti pro oslovení potencionálních zaměstnanců z vnějších zdrojů mohou být podle Měrtlové (2014):

- sdělovací prostředky;
- zprostředkovatelské agentury;
- školy a univerzity;
- úřady práce.

Existuje mnoho výhod, ale také nevýhod vnitřních a vnějších zdrojů zaměstnanců (Tabulka 3).

Tabulka 3 Výhody a nevýhody zdrojů zaměstnanců

<i>Vnitřní zdroje</i>	<i>Vnější zdroje</i>
Výhody	Výhody
uchazeč zná spolupracovníky	širší nabídka zaměstnanců s možností přesného pokrytí potřeb pracovního místa
Zaměstnavatel zná interní uchazeče, může tak snadno posoudit uchazeče	Pracovníci z vnějších zdrojů přináší nové zkušenosti a nápady
Návratnost investic do zkušeností a vzdělávání zaměstnanců	Příchozí zaměstnanec bývá spíše uznán na pracovním místě
Zvyšují pracovní morálku i motivaci zaměstnanců	
Nízké náklady na proces vyhledávání zam.	
Nevýhody	Nevýhody
Omezená možnost výběru	Vyšší náklady na proces vyhledávání
Zklamání a rivalita kolegů	Obsazení vedoucího místa trvá zpravidla déle
Malé množství inovací a nápadů	Noví pracovníci přicházejí často s většími finančními požadavky

Zdroj: Vlastní zpracování podle Koubek, 2015; Dvořáková, 2012

3.3 Proces vyhledávání zaměstnanců

System - neboli proces vyhledávání zaměstnanců má v této době již dokonale metodologicky propracovaný postup, který je výhodný dodržovat (Koubek, 2015).

Hlavní předpoklad pro efektivní proces vyhledávání zaměstnanců je vynikající znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování (Měrtlová, 2014).

Tabulka 4 Proces vyhledávání zaměstnanců

Koubek (2015)	Armstrong (2015)	Kociánová (2012)
1. Identifikace potřeby vyhledávání zaměstnanců	Definování požadavků	Identifikace potřeb vyhledávání zaměstnanců
2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa	Přilákání uchazečů	Popis pracovního místa
3. Zvážení alternativ	Vybírání uchazečů	Specifikace požadavků na zaměstnance
4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa		Zvážení nezbytnosti obsazovaného pracovního místa
5. Identifikace potencionálních zdrojů uchazeče		Výběr charakteristik popisu pracovního místa
6. Volba metod vyhledávání zaměstnanců		Identifikace potencionálních zdrojů uchazečů
7. Volba dokumentů		Volba metod vyhledávání zaměstnanců
8. Formulace nabídky zaměstnání		Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů
9. Uveřejnění nabídky zaměstnání		Formulace nabídky
10. Shromažďování dokumentů		Shromažďování dokumentů
11. Předvýběr		Předvýběr a sestavení seznamu uchazečů
12. Seznam uchazečů		

Zdroj: Vlastní zpracování podle Koubek, 2015; Armstrong, 2015; Kociánová, 2012

Z výše uvedené tabulky lze vyčíst, že Koubek (2015) a Kociánová (2012) mají téměř totožné kroky pro proces vyhledávání zaměstnanců. Koubek (2015) a Kociánová (2012) se soustředí pouze na proces vyhledávání zaměstnanců oproti Armstrongovi (2015), který proces vyhledávání spojuje zároveň s procesem výběru zaměstnanců. Autor se proto bude dále ve své bakalářské práci zabývat některými kroky procesu vyhledávání zaměstnanců právě podle Koubka (2015) a Kociánové (2015).

Jiní autoři, např. Urban (2013) sepsal kroky vyhledávání zaměstnanců jako:

- stanovení popisu pracovního místa, kdy představují základ pro stanovení kritérií výběru;
- určení požadovaných charakteristik nových zaměstnanců;
- volba náboru nových zaměstnanců neboli volba metod k vyhledávání zaměstnanců.

3.3.1 Identifikace potřeby vyhledávání zaměstnanců

Identifikace potřeby vyhledávání zaměstnanců musí vycházet z plánu organizace, především z potřeby momentální a operativní. Musí dojít k uspokojení plánované i neplánované potřeby obsadit volné pracovní místo.

Plánovaná potřeba je chápána jako odhad současné i perspektivní potřeby zaměstnanců, kdy organizace předpovídá, kolik a také jaké zaměstnance bude pravděpodobně krátkodobě, ale i dlouhodobě potřebovat, aby zajistila požadovanou práci a realizovala její strategické cíle (Koubek, 2015).

Podle Armstronga (2015) kategorie a počet lidí, které organizace potřebuje, by měly být jasně definovány v procesu vyhledávání zaměstnanců, který je odvozen z plánu lidských zdrojů, tzn. z personálního plánu.

S dostatečným předstihem lze plánovat obsazení nově vytvořeného pracovního místa podobně jako uvolněného pracovního místa, například z důvodu odchodu stávajícího zaměstnance do důchodu (Koubek, 2015).

Naopak neplánovaná potřeba vychází z neočekávaného uvolnění pracovního místa, jako je například neočekávané skončení pracovního poměru zaměstnance (Koubek, 2015).

3.3.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa poskytují informace o volném pracovním místě, o práci a pracovních podmínkách na něm a také o požadavcích, které konkrétní pracovní místo klade na zaměstnance (Koubek, 2015).

Tyto dokumenty jsou zpravidla natolik do podrobností jdoucí dokumenty, že by bylo obtížné v procesu vyhledávání zaměstnanců operovat s jejich úplnou verzí. Proto je pro organizaci důležité rozhodnout, jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou důležité pro to, aby poskytly potenciálnímu zaměstnanci dostatečně realistický přehled práce na obsazovaném pracovním místě, a jaké požadavky na zaměstnance jsou natolik důležité, že

bez jejich splnění je potenciální zaměstnanec zcela nezpůsobilý pro výkon práce na obsazovaném místě (Koubek, 2015).

Podle Koubka (2015) by popis pracovního místa měl obsahovat následující body:

- název pracovního místa/pracovní funkce;
- odpovědnost zaměstnance;
- rozhodující typy pracovních úkolů;
- místo výkonu práce;
- možnost vzdělání při výkonu práce;
- pracovní podmínky.

Specifikace pracovního místa by měla obsahovat především požadavky na zaměstnance, kterými jsou:

- kvalifikace a vzdělání;
- schopnosti a dovednosti;
- pracovní zkušenosti;
- charakteristiky osobnosti.

Podle Koubka (2015) prvořadě jsou přítom jednotlivé požadavky volného pracovního místa na zaměstnance, které je možné dělit podle důležitosti na:

- **nezbytné požadavky** – nezbytně nutné pro výkon práce, zahrnují předpoklady pro výkon práce stanovené zvláštním právním předpisem (př. dosažené vzdělání);
- **žádoucí požadavky** – nejsou nezbytně nutné pro výkon práce, přispívají však k dobrému výkonu zaměstnance
- **vítané požadavky** – ani ty nejsou nezbytně nutné pro výkon práce, avšak zvyšují využitelnost zaměstnance (např. znalost cizích jazyků);
- **okrajové požadavky** – nejsou nutné pro výkon práce, je možné je zajistit i jinak.

3.3.3 Zvážení alternativ

Řízení lidských zdrojů klade důraz nejen na hospodaření s pracovní silou, ale také na soustavné snižování nákladů práce. Pro pokračování v dalších krocích, je důležité zvážit následující alternativní možnosti, kterými podle Koubka (2015) jsou:

- zrušení pracovního místa;
- rozdělení práce mezi jiná pracovní místa;
- pokrytí práce formou přesčasů;
- pokrytí práce formou částečného úvazku;
- pokrytí práce dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti;
- pokrytí práce externího dodavatele;
- práce vyžaduje plný úvazek.

V procesu vyhledávání zaměstnanců lze pokračovat v případě, že je ze závěru patrné, že práce vyžaduje plný úvazek, případně když práci lze pokrýt formou částečného úvazku. Nicméně volba jedné z těchto možností ovlivňuje další kroky vyhledávání zaměstnanců (Koubek, 2015).

3.3.4 Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

V tomto kroku se podle Koubka (2015) rozhoduje, zda při vyhledávání zaměstnanců se organizace zaměří na již zmíněné vnitřní nebo vnější zdroje pracovních sil či zda tyto zdroje bude kombinovat.

Pokud jde o vnitřní identifikaci zdrojů pracovních sil, pak získávání informací je mnohem snadnější, jelikož organizace má k dispozici nejen informace o zaměstnancích, ale také o pracovních místech. Organizace dále s předstihem ví, kdy a kde dojde k uvolnění zaměstnanců či který zaměstnanec je schopen vykonávat odpovědnější práci (Koubek, 2015).

Obtížnější získávání informací o velikosti a struktuře pracovních sil je ze zdrojů vnějších. Mnohdy je organizace nucena provádět vlastní průzkum vnějšího lokálního trhu (Koubek, 2015).

3.4 Metody vyhledávání zaměstnanců

Metoda vyhledávání zaměstnanců je *specifický postup oslovení a přilákání potencionálních uchazečů o zaměstnání* (Šikýř, 2016).

Musí vycházet z toho, že je potřeba dát na vědomí vhodným lidem existenci volných pracovních míst v organizaci a zlákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli (Koubek, 2015).

Pro informování o volném pracovním místě jsou v praxi využívány nejrůznější metody z pravidla podle určení pracovní pozice, personální strategie a finančních možností dané organizace.

Volba vhodné metody záleží podle Šikýře (2016) na mnoha okolnostech, které vstupují do rozhodování:

- typ pracovního místa, které organizace obsahuje,
- požadavky a podmínky na tomto pracovním místě,
- aktuální situace na pracovním trhu,
- zájem uchazečů o takové pracovní místo,
- pověst organizace jako zaměstnavatele,
- časové a finanční možnosti.

Pokud se jedná o pracovní místo, které je na pracovním trhu rozšířené a běžné, tedy požadavky pro něj nejsou speciální, může organizace zvolit metodu inzerování, jejíž výhoda podle Koubka (2015), je oslovení velkého počtu uchazečů najednou.

Pokud se však jedná naopak o místo, které je velmi specifické a těžko obsaditelné nebo je na trhu práce situace, že je nedostatek odborníků v dané oblasti, a navíc pověst organizace, která hledá vhodného kandidáta, není nejlepší, je vhodné volit jiné speciální metody. Například takové, při kterých se identifikují na trhu práce vhodní potencionální kandidáti a přímo se osloví s pracovní příležitostí.

Mezi často používané metody vyhledávání zaměstnanců patří zejména:

- inzerce na intranetu, místní vývěsce, úřední desce, nástěnce;
- inzerce na internetu tj. webové stránky organizace, personálních agentur, specializovaných pracovních serverů, úřadů práce, škol apod.);

- inzerce v tisku či televizi;
- spolupráce s personálními agenturami, úřady práce;
- prezentace na veletrhu pracovních příležitostí;
- uchazeči se nabízejí sami;
- přímé oslovení vhodného kandidáta.

Pokud chce organizace získat zaměstnance z vnitřních zdrojů, využívá především inzerce na intranetu, místní vývěsce, rozesílá nabídky zaměstnání elektronickou poštou, využívá doporučení současného zaměstnance nebo přímo osloví vhodného zaměstnance v organizaci.

Oproti tomu vyhledávání zaměstnanců z vnějších zdrojů se využívá inzerce na internetu, inzerce v televizi či tisku, spolupráce s personální agenturou či úřadem práce. Občas se však vyplatí využití kombinaci několika metod vyhledávání zaměstnanců jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů (Šikýř, 2016).

Armstrong (2015), definuje volby metody, kterou jsou získaní zaměstnanci jako identifikaci, rozpoznání, vyhodnocení a využití nejhodnějších zdrojů, přičemž smyslem je zajištění dostatečného počtu uchazečů s potřebnými kvalitami za využití správných metod.

Mezi často využívanými metodami vyhledávání zaměstnanců patří podle Dale (2007):

3.4.1 Inzerce

Inzerování patří mezi nejobvyklejší metody přilákání potenciálních zaměstnanců. Při volbě způsobu získávání metod vyhledávání zaměstnanců klade důraz na tři základní kritéria – rychlost, náklady a pravděpodobnost vyhledání dobrých uchazečů. Armstrong (2015) uvádí, že inzerování je „*nejobvyklejší metodou přilákání uchazečů.*“

Podle Armstronga (2015), by cílem inzerování mělo být:

- **upoutat pozornost** – inzerát by měl zaujmout potenciální zaměstnance více než konkurence;
- **vytvářet a udržovat zájem** – důraz se klade především na to, že by informace o pracovním místě, organizaci a podmínkách pro zaměstnání měly sdělovat atraktivním způsobem;

- **stimulovat akci** – nezůstává zde u upoutání jen očí, ale inzerát by měl přimět lidi si jej přečíst až do konce.

Koubek (2015), klade důraz na potřebu inzerát dobře sestavit, což má za následek vyhledání malého počtu vhodných zaměstnanců. Dochází k rychlejšímu provedení a nižším nákladům. Dále by podle Koubka (2015) měla být v inzerátu vždy uvedena organizace, jež pracovní místo nabízí, a podmínky ohodnocení pozice. Tato podmínka však v praxi není možná u pozic, u kterých organizace z nějakého důvodu oficiálně uvádět tyto informace nemůže. Jde o situace, kdy se hledá potencionální kandidát na místo ještě obsazené, avšak se zaměstnancem jsou problémy, a plánuje se jeho výměna. Nebo jde o místo, které je nově vytvořené, souvisí s nějakou strategickou změnou v rámci organizace, jenž bude zaměstnancům komunikována až po nalezení vhodných uchazečů. Jako další důvod může být, že organizace nechce, aby se po pracovním trhu šířila diskrétní informace o hledání nějakého klíčového pracovního místa. V případě zájmu o anonymitu je dobré využít služeb zprostředkovatele či poradce (Armstrong, 2015).

Inzerovat lze také na profesních portálech k tomu určených, nejznámější v České republice je jobs.cz a jeho druhá doména prace.cz, kde mohou registrovaní uživatelé za poplatek inzerovat pracovní pozice.

Dalším možným místem na inzerci je tisk, ať už se jedná o běžné noviny, nebo odborné časopisy, jejichž zaměření může pomoci oslovit správnou cílovou skupinu.

Pokud se organizace rozhodne využít regionální média, případně rozhlas či televize, pomůže tak zacílit na případné uchazeče ve správné lokalitě, avšak musí být formulace nabídky upravena do lákavé podoby a výrazně zkrácena oproti psané verzi.

Dobrý inzerát má za primární cíl vhodné uchazeče povzbudit, nevhodné odradit. Nevylácí se na inzerátu šetřit, neboť nekvalitní provedení znamená dodatečné náklady, kterou mohou v konečné podobě mít mnohem vyšší cenu než kvalitní provedení.

3.4.2 Social networking

Social networking je novým trendem v oblasti vyhledávání potencionálních zaměstnanců pomocí internetu. Zmiňuje ho Šikýř (2016) a dává ho do souvislosti s rozvojem sociálních sítí jako je Facebook, Myspace a LinkedIn, přičemž vysloveně profesní sociální sítí je právě LinkedIn, kam lidé vkládají mimo osobních své profesní údaje a mohou zde uvést to samé, případně i více, než v životopisu. Podle specifického

systemu lze na této síti vyhledávat a přidávat si do své sítě zaměstnance z nejrůznějších organizací a oblastí. LinkedIn má verze, které jsou poskytovány zdarma, ty jsou adekvátní a dostačující pro běžné uživatele.

Výhodou tohoto způsobu vyhledávání je možnost okamžitého posouzení organizací, zda by daný zaměstnanec mohl podle uvedených zkušeností odpovídat obsazovanému pracovnímu místu, a v případě zájmu ho lze přímo oslovit. Tato metoda je užitečná zejména u manažerských pozic a určitých oblastí, kde je očekávána vyšší využívanost internetu.

Ne ve všech profesích jsou tyto sítě využívány zaměstnanci pravidelně, z tohoto důvodu je zde pravděpodobnost, že nedojde k reakci na oslovení. Dalším možným nedostatkem je i neúplné či matoucí vyplnění některých profilů. Nicméně, je zde možnost s případným kandidátem navázat kontakt a doptat se na tyto informace.

I před všechny nevýhody či nedostatky poskytují jednoznačně sociální síť typu LinkedIn obrovský prostor pro vyhledávání a přímé oslovování kandidátů s nabídkou zaměstnání.

3.4.3 Personální agentury

Další z možností metod vyhledávání zaměstnanců je využití služeb personálních, či jiných zprostředkovatelských agentur. Je to jedna z možností outsourcingu neboli využívání externích služeb (Armstrong, 2015).

V praxi se jedná o přesunutí vyhledávání uchazečů na jinou organizaci, která inzeruje pracovní pozice, vyhledává uchazeče, navazuje s nimi první kontakty a pomocí pohovorů provádí tzv. předvýběr.

Tyto agentury bývají zpravidla rychlé a efektivní, ale mezi nevýhody jimi nabízených služeb patří zejména vysoký honorář. Je třeba zvážit, zdali není výhodnější inzerovat, především pokud je nabídka pracovních sil větší než poptávka po nich (Šikýř, 2016).

3.4.4 Vzdělávací instituce

Jednou z často využívaných metod je právě spolupráce se vzdělávacími institucemi, pomocí které je zajištěn přísun mladých zaměstnanců, zejména technických oborů. Studenti, kteří vynikají, mohou být vyhlédnuti a následně osloveni organizací s nabídkou smluvně dohodnuté podpory během studia a následně tím jsou zavázáni k budoucí spolupráci (Armstrong, 2015).

3.4.5 Úřady práce

Metoda vyhledávání potencialních zaměstnanců pomocí úřadů práce patří mezi metody, které jsou relativně levné, a za zaměstnávání určitých zaměstnanců je vyplácen organizaci příspěvek (Armstrong, 2015).

Koubek (2015) tyto metody rozšířil dále o:

3.4.6 Uchazeči se nabízejí sami

Jedna z možností, jak získat potencialního zaměstnance je chvíle, kdy je organizace oslovována uchazeči s žádostí o pracovní místo. Organizace s dobrým jménem na trhu má větší šanci na oslovení.

Hlavní výhodou této metody jsou minimální náklady, nutné k vynaložení na inzerci. Nevýhody pak mohou být tvořeny neinformovaností uchazečů o potřebách organizace a velkým přílivem žádostí o zaměstnání (Koubek, 2015).

3.4.7 Využití vývěsek uvnitř organizace

Metoda využití vývěsek uvnitř organizace je metoda využívána k informování uchazečů o aktuálně obsazovaných pozicích. Stávající zaměstnanci mají možnost touto cestou cílit na povýšení, případně přerazení na jinou pozici.

Touto metodou je osloveno jen velmi úzké okolí organizace, proto není primárně využívána pro obsazování manažerských pozic.

3.4.8 Doporučení současného zaměstnance organizace

Doporučení současného zaměstnance organizace spadá pod pasivní metody, kdy jsou uchazeči doporučení současnými zaměstnanci organizace. Primárně však musí být zajištěny způsoby jak informovat vlastní zaměstnance o obsazovaných pozicích. Zaměstnanci mohou být motivováni formou odměn za úspěšné doporučení uchazeče (Koubek, 2015).

3.4.9 Přímé oslovení vyhlédnutého uchazeče

Metoda přímé oslovení patří do kategorie aktivních metod, kdy odborníci určitých oborů jsou sledováni a v případě vzniklé potřeby jsou osloveni s nabídkou práce. Za

primární výhodou této metody je považována vysoká kvalifikovanost uchazečů. Mezi nevýhody lze řadit zhoršené vztahy s organizací, od které je uchazeč odlákáván.

3.4.10 Letáky vkládané do poštovních schránek

Mezi další aktivní způsoby vyhledávání potencialních zaměstnanců může být zařazeno vkládání letáků s nabídkou pracovních pozic do poštovních schránek. Je potřeba k tomu zajistit doručovatele či specializované organizace.

Tato metoda je využívána pro obsazování méně kvalifikovaných pracovních pozic a zaměstnanců na dočasnou práci.

4 Vlastní práce

Tato kapitola pojednává o charakteristice organizace Ředitelství silnic a dálnic, její historii a vymezení organizační struktury.

Dále na základě kvalitativního výzkumu, konkrétně za pomoci metody polostrukturovaného rozhovoru byla provedena v této kapitole identifikace procesu vyhledávání zaměstnanců v organizaci ŘSD.

Poté je na základě zjištěných informací získaných pomocí rozhovorů stanoven závěr s doporučením v oblasti vyhledávání zaměstnanců.

4.1 Charakteristika Ředitelství silnic a dálnic ČR

Ředitelství silnic a dálnic České republiky (dále jen ŘSD) je státní příspěvková organizace zřízená Ministerstvem dopravy ČR a spojů na základě Zřizovací listiny ze dne 11. 12. 1996 a dále upravena zákonem č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích a dále zákonem č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích (Ředitelství silnic a dálnic ČR, 2015).

Organizace ŘSD byla zřízena za účelem:

- hospodaření s dálnicemi a silnicemi I. třídy;
- zabezpečení údržby a oprav dálnic a silnic I. třídy;
- zabezpečení výstavby a modernizace silnic a dálnic a jejich součástí;
- zabezpečení a plnění závazků států, vyplývajících z koncesionářských smluv uzavřených mezi státem a koncesionáři;
- zabezpečení podkladů pro stanovení koncepcí v oblasti silnic a dálnic;
- zajištění provozu systému výkonového zpoplatnění na vybraných pozemních komunikacích v České republice.

Primárním předmětem činnosti organizace ŘSD je výkon vlastnických práv státu k nemovitým věcem jako jsou dálnice a silnice I. třídy, údržby a opravy dálnic a silnic I. třídy, zabezpečení správy a zabezpečení výstavby a modernizace dálnic a silnic I. třídy.

Činnost organizace je financována z příspěvku poskytovaného Státním fondem dopravní infrastruktury na smluvním základě, ze státního rozpočtu České republiky a ze zdrojů mezinárodních institucí (Ředitelství silnic a dálnic ČR, 2015).

Příspěvková organizace ŘSD je nenahraditelná a nezastupitelná, její nenahraditelnost a nezastupitelnost spočívá v permanentním řízení výstavby nových dálnic a silnic I. tříd a v zajišťování jejich oprav.

4.1.1 Historie ŘSD

Současná příspěvková organizace byla založena 1. července 1967 pod prvotním názvem Ředitelství dálnic Praha (dále jen ŘD). V této době již existovala organizace pro činnost při výstavbě a provozu dálnic v ČSSR, která nesla název Středisko pro rozvoj silnic a dálnic (dále jen SRSD) a fungovala pro investorskou přípravu výstavby dálnice. Nicméně z důvodu stálého nárůstu prací na přípravě výstavby došlo ke zřízení Ředitelství dálnic Praha (Ředitelství silnic a dálnic, 2015).

ŘD byla zřízena jako rozpočtová organizace Ministerstva dopravy pro výkon funkce přímého investora dálnic a příslušných staveb, jako jsou přivaděče či obslužná zařízení a dále pro výkon majetkové správy těchto komunikací.

Příspěvková organizace Ředitelství dálnic Praha měla primárně za úkol zajišťovat investorskou, správní a údržbovou činnost při výstavbě a provozu dálnic v ČSSR.

Z počátku příspěvková organizace ŘD sídlila stejně jako SRSD v Hyberské ulici v Praze 1 a při svém vzniku měla organizace cca 70 zaměstnanců. Později se však ŘD přestěhovala do Husitské ulice v Praze 3.

Kromě pražského ústředí měl tento podnik dislokovaná pracoviště v Brně a Bratislavě, kde bylo celkem 15 zaměstnanců.

Nynější příspěvkové organizace ŘSD prošla mnoho transformacemi a díky jejímu vývoji bylo od roku 1971 dodnes postaveno a zprovozněno nejen přes 700 kilometrů dálnic a přes 400 kilometrů rychlostních silnic, ale také stovky nových kilometrů silnic nižších tříd, které spadaly nebo stále spadají pod ŘSD (Ředitelství silnic a dálnic ČR, 2015).

4.1.2 Organizační struktura Ředitelství silnic a dálnic ČR

Vnitřní organizační struktura této organizace je určena organizačním řádem. K 1. 1. 2018 měla organizace ŘSD cca 2000 zaměstnanců, konkrétně 1 929 zaměstnanců, z toho 1 151 technicky zaměřených profesí a 778 dělnických profesí. Oproti roku 2017 byl nárůst dělnických profesí z důvodu navýšení počtu systemizovaných míst dělníků.

V čele organizace je generální ředitel, kterého jmenuje a odvolává ministr dopravy České republiky. Zastupuje organizaci nejen v pracovním styku, ale také v komunikaci

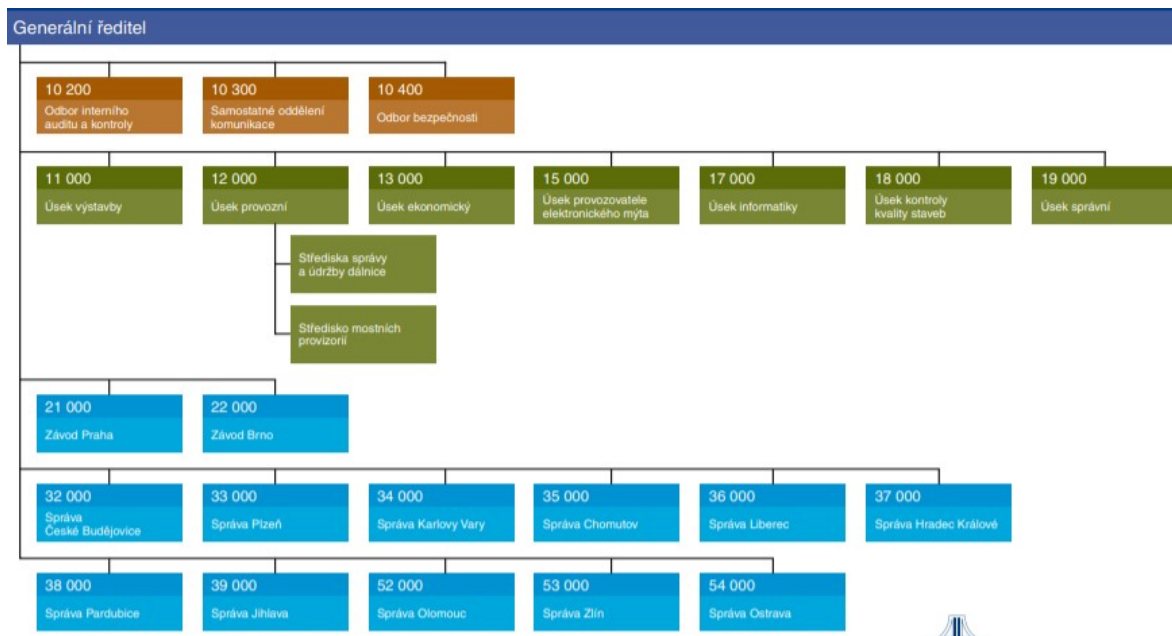
s veřejností a zastupitelskými orgány, dále při jednání s orgány státního zastupitelství, správními orgány a soudy.

Příspěvková organizace je tvořena Generálním ředitelstvím v Praze, které je tvořeno sedmi úseky, přičemž každý úsek má v čele vedoucího úseku a své podřízené, tzn. svůj tým a specializuje se na svou danou problematiku organizace. Vedoucí zaměstnanci na všech stupních řízení jsou povinni při řízení organizace uplatňovat zejména principy vnitřního řízení.

Dále se organizace dělí na dva závody, přičemž ze strategických důvodů zvolila organizace sídlo v Praze a v Brně. A v neposlední řadě má organizace 11 tzv. Správ, které se nachází v krajských městech. Všechny tyto útvary mají svou organizační strukturu. Nicméně hlavní pravomoc má Generální ředitelství v Praze.

ŘSD vytvořilo tzv. Střediska správy a údržby silnic (SSÚD), které jsou rozmístěny na konkrétních místech na dálnicích a silnicích I. třídy. Tyto střediska tvoří několik zaměstnanců, převážně dělnické pozice, kteří mají na starosti údržbu daného úseku dálnic či silnic I. třídy a také specializovaní zaměstnanci, konkrétně automechanici. Konkrétní schéma ŘSD České republiky je patrné v následujícím obrázku (Obrázek 1).

Obrázek 5 Organizační struktura



Zdroj: Ředitelství silnic a dálnic, 2019

4.1.3 Struktura pracovních sil

V této části bakalářské práce je analyzována struktura pracovních sil podle věku (Tabulka 5), pohlaví (Tabulka 6), vzdělání (Tabulka 7) a pracovního zařazení v organizaci Ředitelství silnic a dálnic České republiky (Tabulka 8). V poslední řadě je analyzována struktura pracovních sil podle zaměstnání (Tabulka 9) na základě pracovní smlouvy, tj. hlavní pracovní poměr (dále jen HPP), vedlejší pracovní poměr (dále jen VPP) a dohoda o provedení práce (dále jen DPP).

ŘSD ČR má ve své organizaci nejvíce zaměstnanců ve věku v rozmezí 51 – 60 let (Tabulka 5). Naopak nejméně v této organizaci je zaměstnáno zaměstnanců ve věku v rozmezí 20 – 30 let.

Tabulka 5 Struktura pracovních sil podle věku

Věk (v letech)	Počet zaměstnanců	% podíl
20-30	144	7,47
31-40	326	16,90
41-50	549	28,46
51-60	686	35,56
nad 60	224	11,61
celkem	1929	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů, 2019

Z hlediska pohlaví organizace zaměstnává vyšší počet mužů oproti ženám (Tabulka 6). Lze tvrdit, že vyšší číslo může být způsobeno specifickými pozicemi, kterými daná organizace operuje.

Tabulka 6 Struktura pracovních sil podle pohlaví

Pohlaví	Počet zaměstnanců
Ženy	684
Muži	1245
Celkem	1929

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů, 2019

V organizaci je zaměstnáno nejvíce zaměstnanců se středoškolským vzděláním. Nicméně vysoký podíl zaměstnanců v dané organizaci tvoří zaměstnanci z vysokých škol (Tabulka 7). Je to zapříčeno tím, že organizace začala v roce 2017 úzce spolupracovat s vysokými školami, převážně s technicky zaměřenými jako je vysoká škola ČVUT, konkrétně Fakulta dopravní, kde studenti mají letáky ve svých akademických diářích a tím jsou informováni o volných pracovních místech, na které se mohou absolventi hlásit. Organizace se snaží dávat šance absolventům a přijímá je do svého pracovního kolektivu z důvodu toho, že organizace si uvědomuje nedostatek zaměstnanců, kteří mají motivaci se učit novým věcem. Lze tedy očekávat v příštích letech nárůst zaměstnanců nejen v mladší věkové kategorii, ale také s vysokoškolským vzděláním.

Další důvod vyššího počtu zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním je zapříčeno nařízením vlády v zákoníku práce o katalogu prací ve veřejných službách a správě, kde je vymezeno zařazení prací do platových tříd zaměstnanců, jimž je za práci poskytován plat a jimž se organizace podle zákona řídí.

Tabulka 7 Struktura pracovních sil podle vzdělání

Vzdělání	Počet	% podíl
Vysoké	586	30,38
Vyšší odborné	22	1,14
Střední odborné	1322	66,46
Nižší odborné (učiliště)	4	0,21
Základní	35	1,81
Celkem	1929	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů, 2019

Nejvíce pozic v organizaci je obsazeno tzv. technickohospodářskými pozicemi (Tabulka 8), kam spadají TOP manažeři, tj. generální ředitel a ředitelé jednotlivých úseků. Dále střední management, tj. vedoucí jednotlivých úseků a nižší úroveň managementu, tj. účetní, personalisté aj. Vysoký počet zaměstnanců je na pozici dělnické, která má na starosti údržbu a opravy dálnic a silnic I. třídy.

Tabulka 8 Struktura pracovních sil podle pracovního zařazení

Pracovní zařazení	počet
Technicko – hospodářská pozice (THP)	1151
Dělnické pozice	778
celkem	1929

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů, 2019

Organizace zaměstnává převážnou část svých zaměstnanců na HPP (Tabulka 9). U technickohospodářských pozic je úvazek vyměřen na 40 hod./týden. U dělnické pozice je nově zavedený systém nepřetržitého režimu s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou po dobu celého roku.

Tabulka 9 Struktura pracovních sil podle typu smluv

Typ smlouvy	Počet zaměstnanců
Hlavní pracovní poměr (HPP)	1829
Vedlejší pracovní poměr (VPP)	60
Dohoda o provedení práce (DPP)	40

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů, 2019

4.1.4 Fluktuace zaměstnanců

Další kapitola této bakalářské práce se zaměřuje na fluktuaci zaměstnanců v letech 2016 – 2018 (Tabulka 10).

Fluktuace zaměstnanců v organizaci v posledních třech letech je relativně konstantní. Na celkový počet zaměstnanců není fluktuace příliš vysoká (Tabulka 10). Příčiny fluktuace jsou například zdravotní problémy zaměstnanců, zejména na dělnických pozicích, které je zapříčeno vysokým tempem a nově zavedeným systémem nepřetržitého režimu s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou po dobu celého roku, což vyžaduje jak fyzickou, tak psychickou zátěž.

Tabulka 10 Fluktuace zaměstnanců

Rok	Nové nástupy do pracovních poměrů	Výstupy z pracovních poměrů
2016	259	184
2017	229	180
2018	230	180

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních dokumentů, 2019

4.1.5 Organizační struktura personálního odboru

Personální řízení v organizaci ŘSD vykonává tzv. personální odbor, který je momentálně složen ze mzdového a personálního oddělení. Tyto dvě oddělení spadají pod Úsek správní a mají celkem sedm zaměstnanců. Personální oddělení se skládá ze dvou zaměstnanců, konkrétně personalistka a referentka, která má na starosti administrativní podporu personálního odboru.

Mezi hlavní úkoly personalisty v této organizaci spadá:

- evidence zaměstnanců;
- rozvoj zaměstnanců;
- plánování personální práce;
- vyhledávání zaměstnanců;
- vytvoření inzerátů;
- příprava otázek na pohovor;
- vedení samotného pohovoru;
- výběr budoucího zaměstnance;
- zajištění školení a vzdělávání zaměstnanců
- personální agenda;
- hodnocení úspěšnosti jednotlivých zaměstnanců.

Veškeré uvedené činnosti personalistky v organizaci ŘSD ČR korespondují s činnostmi uvedenými v národní soustavě povolání (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2017).

Organizace ŘSD vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců spolupracuje s poskytovateli personálních služeb, které zabezpečuje některé personální činnosti týkající se řízení lidských zdrojů.

Avšak od května 2019 by mělo dojít v organizaci ŘSD ČR k reorganizaci personálního a mzdového odboru, kdy by mělo dojít ke zvýšení počet zaměstnanců. V personálním a mzdovém oddělení by po reorganizaci mělo být dohromady 15 zaměstnanců, z čehož sedm zaměstnanců, kteří budou mít na starosti personální činnosti. Lze tedy předpokládat, že daná organizace omezí spolupráci s poskytovateli personálních služeb na minimum a dojde ke změně rozložení jednotlivých uvedených úkolů mezi jednotlivé zaměstnance personálního odboru.

4.2 Proces vyhledávání zaměstnanců

Při procesu vyhledávání zaměstnanců se v první řadě provede identifikace potřeby vyhledávání zaměstnanců, tzn., zda je na určitém pracovním místě dalšího zaměstnance potřeba či nikoliv. Další krok je popis a specifikace obsazovaného pracovního místa a v neposlední řadě identifikace potenciálních zdrojů uchazeče a zvolení správné metody vyhledávání zaměstnanců.

Organizace ŘSD si uvědomuje potřebu kvalitních zaměstnanců. V současné době organizace chce mít zaměstnance, na které se může spolehnout a kteří budou vykonávat svou práci kvalitně a svědomitě.

Současně je ale nutno konstatovat, že současná situace, kdy na trhu práce chybí kvalifikovaní zaměstnanci, převážně v technických profesích, se odráží také v organizaci ŘSD, kdy dochází k problému schopnosti obsazování některých systematizovaných míst.

4.2.1 Identifikace potřeby vyhledávání zaměstnanců

Jak již bylo řečeno v teoretické části této bakalářské práce, identifikace musí vycházet z plánu organizace, jak z momentální, tak i operativní potřeby. Musí tím dojít k uspokojení plánované i neplánované potřeby obsadit volné pracovní místo.

Organizace ŘSD ČR z hlediska plánované potřeby zaměstnanců, stanoví na začátku každého roku tzv. *kalkulaci*. Kalkulace je interní dokument, který je vytvořen personálním a mzdovým odborem a základě tohoto dokumentu stanoví generální ředitel ŘSD ČR limit mzdových nákladů a počet zaměstnanců pro následující rok. Tento dokument slouží jako nástroj pro předpověď kolik a jaké zaměstnance bude tato organizace potřebovat, aby zajistila požadovanou práci.

Organizace však může limity stanovené v tomto dokumentu během roku upravovat, jak z hlediska mzdových nákladů, tak i z hlediska počtu zaměstnanců. Tyto změny mohou být na základě např. nařízení vlády při změnách o platových poměrech zaměstnanců nebo na základě rozhodnutí o zvýšení zabezpečení údržby některých silnic I. třídy.

Identifikace potřeby vyhledávání zaměstnanců v organizaci ŘSD ČR vychází dále z aktuálních potřeb, projektů a priorit, které organizace stanoví za nutné.

Na této primární fázi procesu se podílí především generální ředitel, ale také vedoucí jednotlivých úseků.

4.2.2 Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

V organizaci ŘSD ČR po identifikaci potřeby vyhledávání zaměstnanců buď na základě kalkulace nebo na základě aktuálních potřeb či projektů předá tzv. TOP management, tj. generální ředitel nebo vedoucí jednotlivých úseků, požadavky, které obsahují nejen počet volných pracovních míst, které chce organizace obsadit, ale také popis obsazovaného pracovního místa, tzv. specifikaci.

Pro jednotlivé pracovní pozice v organizaci ŘSD ČR jsou sestavovány podrobné popisy pracovních míst.

U *technickohospodářských pozic* obsahuje specifikace obsazovaného pracovního místa základní údaje, jakými jsou např.:

- název funkce;
- místo výkonu práce;
- přeložení na jinou pozici/nová pozice;
- rozsah pracovních úkolů;
- povinnosti vyplývající z výkonu činnosti;
- všeobecně závazné povinnosti;
- vztahy nadřízenosti či podřízenosti.

Dále specifikace obsahuje:

- vzdělání;
- předpokládané zkušenosti;
- cizí jazyky;
- kritéria výkonnosti, tj. např. komunikativnost, organizační schopnosti, kreativita, časová flexibilita, aj.;
- pracovní poměr;
- aj.

Specifikace také obsahuje pracovní podmínky:

- mzda – nástupní/po zkušební době;
- zaměstnanecké benefity.

Specifikace u *dělnických pozic* obsahuje podobné základní údaje, jakými jsou:

- název funkce;
- místo výkonu práce;
- jméno nadřízeného;
- předpokládána zkušenost;
- vzdělání.

A dále pracovní podmínky:

- hodinová mzdová sazba;
- pohyblivá složka mzdy.

Vzhledem k tomu, že ŘSD ČR je příspěvková organizace, zaměstnanci jsou tak zařazováni do platové třídy, která je závazná pro zaměstnance, kteří jsou placeni ze zdrojů státního rozpočtu. Popis obsazovaného pracovního místa je definován organizačním řádem, který vymezuje organizační strukturu a zároveň počet zaměstnanců pracujících na jednotlivých úsecích dané organizace.

Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa dané organizace obsahuje všechny náležité body podle Koubka (2015).

4.2.3 Zvážení alternativ

Při procesu vyhledávání zaměstnanců v organizaci ŘSD ČR se ve většině případů jedná o práci vyžadující plný úvazek, tzn. HPP. V podkapitole 4.1.3, konkrétně v tabulce 9 lze vidět, že organizace má tak nejvíce zaměstnanců zaměstnáno právě na HPP, konkrétně 1829 zaměstnanců. Zbýlých 100 zaměstnanců je v organizaci zaměstnáno na VPP či DPP.

U technickohospodářských pozic je HPP neboli hlavní pracovní poměr v této organizaci převážně na plný úvazek, tzn. 40hod./týden. Zákoník práce §83 odst. 1 říká, že délka pracovní doby činí nejvýše 40 hod./týden, tzn., zaměstnanec může denně odpracovat nejvýše 8 hodin v jednosměnném pracovním režimu. Pracovní doba v organizaci tak koresponduje se stanovením v zákoníku práce.

Naopak u dělnických pozic je od roku 2018 provedena změna v pracovní době, kdy došlo k trvalému zařazení do nepřetržitého režimu s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou po dobu celého roku.

4.2.4 Identifikace potenciálních zdrojů uchazeče

Organizace ŘSD ČR při identifikaci potenciálních zdrojů uchazečů využívá jak vnější zdroje pracovních sil, tak i vnitřní zdroje a v některých případech tyto oba zdroje kombinuje.

Vyhledávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů v kombinaci s vnějšími zdroji využívá v případě obsazování pracovních míst u dělnických pozic a nižšího stupně managementu, ale nebývá to vždy pravidlem v této organizaci.

Naopak pracovní místa středního a TOP managementu obsazuje organizace převážně z vnějších zdrojů.

4.3 Metody vyhledávání zaměstnanců

Tato kapitola obsahuje klasifikaci metod vyhledávání zaměstnanců a následnou charakteristiku metod, které organizace ŘSD ČR využívá. Organizace ŘSD ČR nemá striktně daný systém metod, které používá pro jednotlivé pozice z hlediska typu pracovních smluv a z hlediska typu pozice.

Pro vyhledávání zaměstnanců z *vnitřních zdrojů* organizace ŘSD ČR využívá metody:

- vývěsky;
- zaměstnanci se nabízejí sami.

4.3.1 Vývěsky

V tomto případě se jedná o metodu vyhledávání zaměstnanců s nízkými náklady, kdy náklady zde vznikají pouze při tvorbě a tisku vývěsek a jsou uveřejňovány strategicky na nástěnkách v každém patře organizace, kudy denně procházejí všichni zaměstnanci.

Vývěska poskytuje potenciálnímu zaměstnanci o pracovní místo informace o názvu funkce, o tom, co organizace ŘSD ČR nabízí, o požadavcích na pracovní místo a datu, do kdy mají být strukturované životopisy doručovány na personální odbor.

Výhodou těchto vývěsek je především již zmíněné nízké náklady a prostřednictvím této metody poskytnuty potenciálnímu zaměstnanci takové informace, na jejichž základě může posoudit vhodnost ucházení se o hledané pracovní místo. Z tohoto důvodu se tak redukuje počet nevhodných uchazečů.

Naopak nevýhodou této metody je, že vývěsky nezaznamenají všichni potencionální zaměstnanci, ale jen ti, kteří si ji všimnou. Z tohoto důvodu metoda oslovuje jen omezený počet potencionálních uchazečů.

4.3.2 Zaměstnanci se nabízejí sami

Zaměstnanci organizace ŘSD, kteří vykonávají nějakou funkci v organizaci, osobně přináší na personální odbor své životopisy s žádostí, že pokud bude uvolněno pracovní místo odpovídající jejich schopnostem a vzdělání, mají o něj zájem. Důvod rozhodnutí zaměstnanců může být např. snaha o kariérní růst v organizaci. Nicméně tato metoda v organizaci není příliš efektivní a ani příliš častá.

Metody využívané organizací při vyhledávání zaměstnanců z *vnějších zdrojů*:

- spolupráce s vysokými školami;
- inzerce;
- spolupráce s personálními agenturami;
- letáky;
- webové stránky;
- Social networking.

4.3.3 Spolupráce s vysokými školami

Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.1.3, ve struktuře pracovních sil podle vzdělání (Tabulka 7), organizace úzce spolupracuje s vysokými školami. Především s vysokou školou ČVUT, kde organizace vytváří pravidelně koncem akademického roku odborné přednášky pro absolventy a kde lákají absolventy na volná pracovní místa.

Dále spolupráce umožňuje to, že studenti mají letáky ve svých akademických diářích a tím jsou informováni o volných pracovních místech, na které se mohou absolventi hlásit. Organizace se snaží dávat šance absolventům a přijímá je do svého pracovního kolektivu z důvodu toho, že organizace si uvědomuje nedostatek zaměstnanců, kteří mají motivaci se učit novým věcem. Lze tedy očekávat v příštích letech nárůst zaměstnanců nejen v mladší věkové kategorii, ale také s vysokoškolským vzděláním.

Organizace se také domluvila s některými vysokými školami na tom, aby mohl být na jejich webových stránkách vyvěšen seznam volných pracovních míst, kam mohou

absolventi nahlídnout. Organizace touto formou spolupráce získává nové zaměstnance převážně na technickohospodářské pozice.

4.3.4 Inzerce

Podle interních dokumentů a rozhovorů s personalistkou lze tvrdit, že metoda inzerce patří mezi nejvyužívanější a nejefektivnější metodu vyhledávání zaměstnanců pro organizaci ŘSD.

V momentě, kdy dojde k potřebě obsadit pracovní místo, vytvoří vedoucí zaměstnanec konkrétního úseku inzerát se svými požadavky na potenciálního zaměstnance a předá jej personálnímu odboru. Inzerát musí obsahovat správnou legislativu a podle již zmíněného katalogu práce se zařadí potenciální zaměstnanec do platové třídy.

Poté personální odbor sepíše a vytvoří specifikaci hledané pozice a vystaví inzerát v požadované formě.

Organizace ŘSD ČR využívá pro vyhledávání zaměstnanců metodu inzerce v různých formách:

- inzerce ve sdělovacích prostředcích;
- inzerce v dopravních prostředcích;
- inzerce formou tzv. stojek;
- inzerce formou pracovních portálů.

Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Organizace ŘSD ČR využívá inzerci ve sdělovacích prostředcích, převážně za pomoci reklamních spotů v rádiích. Pro účely vyhledávání zaměstnanců spolupracuje organizace s rádiem Blaník Praha, Bonton či Frekvence 1.

Princip spočívá v tom, že organizace si na určité období předplatí reklamní spot v daném rádiu, který je vysílán po smluvenou dobu. Typy rádií, kam vložit inzerát upřednostňuje organizace především podle lokality, tedy kam organizace momentálně potenciálního zaměstnance hledá.

Dále organizace využívá tento typ inzerce v tisku. Organizace ŘSD ČR spolupracuje s deníkem Metro, na území hlavního města Prahy, kam ukládá své inzeráty na obsazovaná místa v případě potřeby. Postup vytvoření inzerátu je stejný jako u formy reklamních spotů v rádiích. Personální odbor vytvoří specifikaci hledané pozice a tu následně přepošle deníku Metro, kde jej příslušná osoba vystaví.

Inzerce v dopravních prostředcích

Tuto inzerce využívá organizace ŘSD ČR především pomocí reklamních plakátů a upoutávek v hromadných dopravních prostředcích, převážně v metru či tramvajích, kde se však potenciální zaměstnanec dočte pouze to, že organizace ŘSD ČR má volná pracovní místa a v případě zájmu, ať je kontaktuje na daném telefonním čísle či emailu. Nicméně se potenciální zaměstnanec z reklamy nedozví, o jakou pozici se jedná.

Inzerce formou tzv. stojek

Tuto formu inzerce zavedla organizace ŘSD ČR nově v roce 2017, především pro obsazení dělnických pozic. Organizace vyhledává zaměstnance pomocí stojek na odpočívkách a výjezdech na dálnicích s nabídkou pracovních pozic. Organizace se zde snaží sama sebe představit jako zajímavého zaměstnavatele, představuje důvody proč být zaměstnancem právě této organizace a tím se snaží nalákat potenciální zaměstnance.

Jak již bylo zmíněno, organizace tuto formu inzerce využívá převážně pro obsazení dělnických pozic, nicméně touto cestou vyhledává zaměstnance i na technickohospodářské pozice.

Inzerce formou pracovních portálů

Forma inzerce vedená přes pracovní portály, patří v organizaci ŘSD ČR mezi nejvyužívanější a nejefektivnější metody vyhledávání zaměstnanců. Organizace vystavuje inzeráty na různé typy pracovních portálu z hlediska typů pozic. Mezi nejběžnější portály patří:

- www.jobs.cz;
- www.dopraprace.cz;
- www.pracepropravniky.cz;
- www.jobdnes.cz;
- aj.

Personální odbor organizace je uživatelem placených účtů, které jsou nabízeny jednotlivými portály a v momentě kdy dojde k potřebě obsadit pracovní místo, personalistka se přihlásí do konkrétního pracovního portálu, kde postupuje podle jednotlivě na sebe navazujících kroků, které vyplní:

- název pozice;
- obor, ve kterém se pracovní místo obsazuje;
- místo pracoviště,

- znalosti a dovednosti;
- výhody;
- platové ohodnocení;
- aj.

V posledním a nejpotřebnějším kroku je důležité uvést kontakt na kompetentní osobu, v tomto případě na personalistku, která má vyhledávání zaměstnanců na starosti a kam se mají případní potencionální zaměstnanci hlásit, případně zasílat své životopisy.

4.3.5 Spolupráce s personálními agenturami

Organizace ŘSD ČR spolupracuje při vyhledávání zaměstnanců s několika personálními agenturami, které se specializují na vyhledávání zaměstnanců v sektoru státní správy. Personální agentury jsou personálně poradenskými společnostmi, které se zabývají přímým vyhledáváním a mají za úkol vyhledat a vybrat vhodné potencionální uchazeče o zaměstnání na předem dané pracovní místo.

Pokud se organizace ŘSD ČR rozhodne oslovit personální agenturu, dochází k vytvoření vztahu mezi *zájemcem* – na straně organizace a *zprostředkovatelem* – na straně personální agentury. V první fázi zde dojde k zastřešení smluvních záležitostí a podmínek spolupráce a podpisem obou účastněných.

Organizace předá agenturám potřebné dokumenty, jakými jsou zejména popis a specifikace obsazovaného místa.

Tuto metodu vyhledávání zaměstnanců volí organizace vzhledem k vysokým nákladům až v druhé vlně vyhledávání zaměstnanců, kdy nedojde do určitého stanového data k obsazení volného pracovního místa jinými metodami.

4.3.6 Letáky

Tento aktivní způsob vyhledávání potencionálních zaměstnanců využívá organizace ŘSD ČR za pomoci vkládání letáku s nabídkou pracovních pozic do poštovních schránek. Personální odbor organizace ŘSD ČR má za úkol vytvořit letáky s informacemi o volných pracovních místech. Ty jsou pak vkládány do již zmíněných poštovních schránek.

Dále organizace ve spolupráci s již zmíněnými vysokými školami vkládá své letáky s pracovními příležitostmi do akademických diářů. Absolventi jsou tak informováni o volných pracovních místech, na které se mohou po ukončení školy případně hlásit.

4.3.7 Webové stránky

Organizace jako další metodu vyhledávání zaměstnanců využívá své webové stránky, na kterých si organizace obzvlášť zakládá a ustavičně je aktualizuje. Na webových stránkách organizace ŘSD ČR v sekci *Volná pracovní místa* je k nahlédnutí seznam s pozicemi, které organizace momentálně obsazuje. Potencionální zaměstnanec si zde může prohlédnout specifikace obsazovaných míst, která obsahuje veškeré informace, potřebné pro to, aby poskytly potencionálnímu zaměstnanci dostatečně realistický přehled práce na obsazovaném pracovním místě. V případě zájmu tak může potencionální zaměstnanec kontaktovat uvedenou osobu, která má vyhledávání zaměstnanců na starosti.

Organizace se snaží pravidelně aktualizovat své webové stránky, kde je k nahlédnutí seznam s pozicemi, které organizace momentálně hledá.

Pokud si potencionální zaměstnanec nevybere z nabídky volných pracovních pozic, organizace ŘSD ČR nabízí i přes to svou emailovou adresu na personální odbor. Tím nabízí potencionálnímu zaměstnanci možnost zaslat jeho aktuální životopis a v případě uvolnění zajímavé pozice jej tak může organizace kontaktovat napřímo.

4.3.8 Social networking

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, social networking je novým trendem v oblasti vyhledávání zaměstnanců pomocí internetu. Organizace ŘSD ČR je uživatelem sociálních sítí jakými jsou Facebook a LinkedIn.

Facebook

Na této sociální síti najde potencionální zaměstnanec organizaci pod názvem Ředitelství silnic a dálnic České republiky. Jsou zde uvedené informace jako telefonní spojení, nicméně pouze na recepci, nikoliv na personální odbor, dále adresa a odkaz na webové stránky organizace.

Jsou zde uvedeny aktuality z činností ŘSD ČR, nicméně činnosti, které by se týkaly vyhledávání zaměstnanců, už v tak hojném počtu nejsou. Organizace se snaží na této sociální síti aktualizovat seznam obsazovaných pozic, avšak aktualizace podle časového rozlišení není příliš častá.

LinkedIn

Organizace má na této profesní sociální síti vytvořený účet, kam průběžně vystavuje aktuality z různých činností, stejně tak jako u sociální sítě Facebook. Nicméně zde organizace ŘSD ČR využívá o trochu efektivněji tuto metodu vyhledávání zaměstnanců

oproti síti Facebook. Na účtu LinkedIn nalezne potencionální zaměstnanec na úvodu stránky alespoň seznam s volnými pracovními pozicemi, který je propojený s webovými stránkami organizace a mělo by tak docházet k aktualizaci tohoto seznamu.

Organizace využívá tuto metodu pro vyhledávání potencionálních zaměstnanců, nicméně výsledky pro organizaci za pomoci této metody nejsou příliš efektivní.

5 Zhodnocení a doporučení

V následující kapitole jsou uvedeny výsledky výzkumného šetření a dále je provedena diskuze, kde je stanoveno doporučení ke zlepšení současné situace v organizaci Ředitelství silnic a dálnic České republiky.

Zhodnocení výsledků bylo provedeno na základě analýzy sekundárních dat a kvalitativního výzkumu, kde byla použita metoda polostrukturovaného rozhovoru s personalistkou, vedoucími jednotlivých úseků a zaměstnanci, kteří jsou v pracovním poměru méně než 6 měsíců. Na základě polostrukturovaných rozhovorů s odpovědnými zaměstnanci, vyplynuly následující zjištění.

5.1 Zhodnocení

Proces vyhledávání zaměstnanců v příspěvkové organizaci ŘSD ČR začíná identifikací potřeby vyhledávání zaměstnanců, na základě kalkulace, která je provedená personálním a mzdovým odborem. Na základě tohoto interního dokumentu generální ředitel organizace stanoví počty zaměstnanců pro následující rok. Tento dokument slouží jako nástroj pro předpověď kolik a jaké zaměstnance bude tato organizace potřebovat, aby zajistila požadovanou práci.

Vyhledávání zaměstnanců v organizaci probíhá jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů pracovních sil. V některých případech organizace využívá i kombinaci těchto zdrojů pracovních sil. Z rozhovorů bylo zjištěno, že většina pozic z TOP managementu a středního managementu je vyhledávána pomocí vnějších zdrojů. Naopak pro vyhledávání potencionálních zaměstnanců na dělnické pozice, využívá organizace převážně kombinaci vnějších i vnitřních zdrojů.

Metody využívané při vyhledávání zaměstnanců v organizaci ŘSD ČR lze rozřadit na metody aktivní a metody pasivní.

Metody aktivní jsou takové, při kterých je nutné využití úsilí nad rámec běžné administrativy. Naopak metody pasivní jsou ty, které bychom mohli do běžné administrativy zařadit. Jedná se tedy o informace týkající se seznamu volných pracovních míst uvedené na webových stránkách organizace. Organizace své webové stránky průběžně aktualizuje, a poskytování těchto informací je běžnou náplní práce IT správců. Tato metoda neslouží k aktivnímu hledání nových zaměstnanců, ale pouze jako doprovodný informační kanál pro zájemce o zaměstnání. Jak vyplývá z výše zmíněného,

tato metoda má jednu z nejnižších efektivit při vyhledávání zaměstnanců v organizaci ŘSD ČR. Je nutné ji tedy kombinovat s dalšími metodami.

Autorka porovnávala četnost a efektivitu u každé zkoumané metody. Z výsledků vyplynulo, že hodnoty efektivity a četnosti jsou stejné. Je to z toho důvodu, že metoda, která se personalistce v organizaci ŘSD ČR jeví jako nejefektivnější při vyhledávání zaměstnanců, tu nejčastěji používá. Tato data nemají nic společného s tím, jak jsou jednotlivé metody efektivní v obecném měřítku, ale to, jak personální oddělení umí tyto metody používat a zda z nich dokáže vytěžit maximum.

Z rozhovorů vyplynulo, že nejefektivnější aktivní metoda je inzerce a to konkrétně ta, která je umístována formou pracovních portálů na internetu. Ta je také nejčastěji používaná při aktivním vyhledávání zaměstnanců. Je to způsobeno zejména tím, že největší podíl uchazečů o zaměstnání používá k vyhledávání volných pracovních pozic internet. Tato metoda je hojně využívána s vysokou efektivitou nejen v organizaci ŘSD ČR, ale i v globálním měřítku. V tomto případě je všeobecná teorie v souladu se zjištěním autorky v rámci organizace ŘSD ČR. Dále z oblasti inzerce je nejméně úspěšná ta, která je v tištěných periodikách a to z toho důvodu, že vyhledávání v tomto zdroji používá zejména taková skupina uchazečů, která nemá například trvalý přístup k internetovému spojení. Lze tvrdit, že se jedná o část nekvalifikované pracovní síly.

Dále z rozhovorů vyplynulo, že u metody spolupráce s personálními agenturami záleží obecně na tom, jak má daná organizace nastavený proces vyhledávání zaměstnanců. Podle toho se liší stádium, ve kterém vstupují do procesu vyhledávání. Celkově jsou personální agentury hojně využívány a s vysokou efektivitou, jinak tomu není ani v případě organizace ŘSD ČR. Nicméně organizace si uvědomuje vysoké náklady při využívání služeb personálních agentur a v budoucnu by se chtěla zaměřit více na metody, které jsou méně nákladné, a může si je obstarat sama.

Velkou zvláštností, na kterou autorka během svého šetření v organizaci ŘSD ČR narazila, je hojné využívání vývěsek na nástěnkách organizace. Ty slouží především k organizační mobilitě v rámci pracovních pozic. Všeobecně je tato metoda považována za velice zastaralou a již téměř nepoužívanou.

Od roku 2017 organizace ŘSD ČR spolupracuje při vyhledávání zaměstnanců s vysokými školami. Tato metoda je používána teprve krátce a daná organizace její formu teprve buduje. Tato metoda je v České republice také teprve na vzestupu a stále je zde

možné zaznamenat velký trend požadování zaměstnavatele alespoň minimální praxe v oboru.

Social networking je metodou, která je ve světě hojně používaná při vyhledávání zaměstnanců, ovšem v organizaci ŘSD ČR tuto metodu téměř nepoužívají. Jako jeden z důvodů se jeví časová náročnost a minimální zkušenosti tamních personalistů s danou metodou. Tato metoda může být při správném použití velice účinná, na druhou stranu je-li používána okrajově, nenesení téměř žádné výsledky.

Další způsob jak daná organizace přichází k novým zaměstnancům, je že se nabízejí sami. Tato metoda je úzce spjata s aktivním budováním značky a dobrého jména organizace ve společnosti. Zároveň patří mezi metody ideální, jelikož na ní není třeba vynakládat téměř žádné náklady. Organizace ŘSD ČR však tuto metodu téměř nevyužívá.

Celkově za silné stránky a metody organizace ŘSD ČR v procesu vyhledávání zaměstnanců, hodnotí autorka spolupráci s vysokými školami, i když je zde prostor pro vylepšení a dále inzerci, kterou má organizace kvalitně propracovanou a používají jak internetové tak tištěné kanály, které jim pomohou oslovit i ty potenciální zaměstnance, kteří nemají přístup k internetu, zejména tedy dělnické pozice, lépe řečeno, nekvalifikovanou pracovní sílu.

Naopak za slabou stránku hodnotí autorka nedostatečné využívání metody social networking, která má v současné době velký potenciál na trhu.

5.2 Doporučení

Z následujících výsledků vplynuly některé nedostatky, na které by ráda autorka poukázala a doporučila jejich zlepšení.

Využití metody social networking pro vyhledávání zaměstnanců, především využití sociálních sítí jako je například LinkedIn či Facebook, označila autorka za slabou stránku organizace ŘSD ČR. Vzhledem k tomu, že tato metoda je novým trendem v oblasti vyhledávání zaměstnanců a náklady na využívání sociálních sítí jsou téměř nulové, doporučuje autorka zaměřit se na vyšší využívání této metody, kdy organizace by měla o profily na těchto sociálních sítí více pečovat a aktualizovat především seznam obsazovaných míst. Pokud organizace označila za nejvíce efektivní metodu inzerci, lze tuto metodu propojit s metodou social networking, kdy v potřebě obsazení pracovního místa vystaví organizace inzerát nejen na placených portálech, ale také na sociálních sítí, které jsou zadarmo, tím by mohlo dojít k vyšší efektivitě.

Organizace by měla dbát na budování a zachování si dobrého jména, to vede především k dalšímu doporučení autorky. Pokud bude mít organizace dobré jméno na trhu práce, zvýší se počet zaměstnanců, kteří se hlásí do organizace i mimo otevřené pozice a tím dojde ke snížení nákladů na vynaložení jiných nákladnějších metod.

Mezi další doporučení autorky patří využití metody doporučení. Organizaci autorka doporučila se více na tuto metodu, neboť právě tato metoda patří mezi nejméně nákladné oproti využívání služeb personálních agentur. S tímto doporučením souvisí i další doporučení od autorky, která navrhl, aby organizace zavedla v rámci doporučení potencionálních zaměstnanců příspěvky, či minimální odměny tomu zaměstnanci, který potencionálního zaměstnance doporučí.

Organizace ŘSD ČR spolupracuje s již zmíněnými vysokými školami, nicméně autorka doporučila organizaci rozšířit spolupráci obecně se vzdělávacími institucemi. Bylo by vhodné poskytovat možnost praxe odborným učilištím či odborným středním školám. Je to opět metoda vyhledávání zaměstnanců s nízkými náklady jak výrazně omladit kolektiv a zároveň si vychovat schopné a loajální zaměstnance.

6 Závěr

Oblast vyhledávání zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších a stěžejních personálních činností. Jde o činnost, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a dále najmout kvalifikovanou pracovní sílu a také potřeba zabezpečení volných pracovních míst v organizaci.

V současné době organizace má celkem 1929 zaměstnanců, z čehož lze zaměstnance rozdělit do dvou skupin, tj. technickohospodářské a dělnické pozice. Na základě interních dokumentů bylo zjištěno, že fluktuace zaměstnanců této organizace je v normě. Personální odbor dané organizace je spojený se mzdovým odborem a dohromady sčítá sedm zaměstnanců, z čehož na personálním odboru jsou zaměstnání pouze dva zaměstnanci. Vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců spolupracuje organizace s poskytovateli personálních služeb, které zabezpečuje některé personální činnosti týkající se řízení lidských zdrojů. Nicméně od května 2019 dojde v organizaci ŘSD ČR k reorganizaci personálního a mzdového odboru, kdy se zvýší počet zaměstnanců. V personálním a mzdovém oddělení by od května 2019 mělo být dohromady 15 zaměstnanců, z čehož sedm zaměstnanců, kteří budou mít na starosti personální činnosti. Lze tedy předpokládat, že daná organizace omezí spolupráci s poskytovateli personálních služeb na minimum.

Proces vyhledávání zaměstnanců v organizaci má na starosti již zmíněný personální odbor, konkrétně personalistka, se kterou byl proveden rozhovor. Při vyhledávání zaměstnanců využívá organizace jak interních, tak externích zdrojů pracovních sil. Mezi nejvíce využívané metody vyhledávání zaměstnanců využívá organizace pracovní portály, webové stránky a také personální agentury.

V organizaci byly zhodnoceny metody vyhledávání zaměstnanců jako efektivní, avšak i s pozitivním výsledkem je důležité se zastavit u pár bodů. Při kvalitativním výzkumu byly zjištěné nedostatky ve využívání metody social networking. Vzhledem k tomu, že tato metoda je novým trendem v oblasti vyhledávání zaměstnanců a náklady na využívání sociálních sítí jsou téměř nulové, doporučila autorka zaměřit se na vyšší využívání této metody, kdy organizace by měla o profily na těchto sociálních sítích více pečovat a aktualizovat především seznam obsazovaných míst.

Vyhledávání zaměstnanců je v současné době velmi aktuální. Vzhledem k současné nízké nezaměstnanosti, situace na pracovním trhu způsobuje, že se vyhledávání zaměstnanců stává dokonce naléhavým, a to z důvodu nedostatku zaměstnanců, lépe

řečeno, zaměstnanců kvalitních, splňujících potřeby a požadavky organizace. Kvalitní zaměstnanci jsou pro organizaci klíčoví a už zdaleka neplatí, že jediný benefit, kterým je možné potencionálního zaměstnance přesvědčit o zaměstnání je mzda. Nedostatek kvalitních zaměstnanců pociťují jak soukromé, tak i státní organizace, kterých se tato problematika dříve tolik netýkala. Práce ve státní správě byla vždy populární pro svou stabilitu a benefity, které v současnosti již mnohé soukromé organizace předčí.

Vzhledem k této situaci je důležité nastavit kvalitní personální činnosti, nejen aby organizace získala kvalitní zaměstnance, ale také aby o ně kvalitně pečovala. Tím, že jsou zdroje zaměstnanců v současné době omezené, je třeba zaměřit se na východu mladých perspektivních lidí. Současná generace hledá za zaměstnáním více než jen způsob obživy a tomu je třeba vyhledávání zaměstnanců také přizpůsobit. Vyhledávání zaměstnanců na sociálních sítích a především budování dobrého jména organizace je to, co může tyto mladé zaměstnance oslovit.

Organizace ŘSD ČR si uvědomuje potřebu kvalitních zaměstnanců a chce mít zaměstnance, na které se může spolehnout a kteří budou vykonávat svou práci kvalitně a svědomitě. Organizace věnuje velkou pozornost na zkvalitňování svých personálních procesů a začala v posledním roce úzce spolupracovat s vysokými školami, snaží se dávat šance absolventům a přijímá je do svého pracovního kolektivu bez praxe z důvodu toho, že organizace si uvědomuje nedostatek zaměstnanců, kteří mají motivaci se učit novým věcem. Lze tedy očekávat v příštích letech nárůst zaměstnanců nejen v mladší věkové kategorii, ale také s vysokoškolským vzděláním

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

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

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

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

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.

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

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

KALNICKÝ, Juraj. *HRM – řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-300-0.

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

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení*. 2., přepracované a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, Josef. *Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

LUSSIER, R. N. a J. R. HENDON. *Fundamentals of human resource management: functions, applications, skill development*. Los Angeles: Sage, 2017. ISBN 978-1483358505.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.

SAKSLOVÁ, Věra. *ZÁKLADY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ*. 4. Hradec Králové: GAUDEAMUS, 2013. ISBN 978-80-7435-331-4.

SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-3568-9.

SERGEJ, Vojtovič. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

SNELL, S. a G. BOHLANDER. *Managing Human Resources*. Manson: CENGAGE Learning, 2012. ISBN 978-1-111-53282-6.

STOREY, John. *Cultural Theory and Popular Culture: An Introduction*. 6, přepracované vydání. Routledge, 2015. ISBN 1317860446.

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

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci*. Vyd. 2., rozšířené. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-925-8.

Internetové zdroje

Národní soustava povolání [online]. Praha [cit. 2019-01-10]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/personalista>

Organizace ŘSD. *Organizace ŘSD* [online]. [cit. 2018-02-13]. Dostupné z: <https://www.rsd.cz/wps/portal/web/rsd/Reditelstvi-silnic-a-dalnic>

8 Přílohy

8.1 Příloha 1 – Otázky rozhovoru

Pro personální odbor

Identifikační část:

1. Název Vaší příspěvkové organizace (PO):
2. Název Vašeho pracovního místa:
3. Jak dlouho jste zaměstnán/a u PO:
4. Jak dlouho jste zaměstnán/a na aktuální pozici:
5. Kolik máte zaměstnanců celkem:
6. Rozdělujete zaměstnance do kategorií, případně jakých?
7. Kolik zaměstnanců bude mít personální odbor po reorganizaci?

Vyhledávání zaměstnanců:

a) proces:

1. Jak identifikujete potřebu vyhledávání zaměstnanců?
2. Kdo vytváří popis a specifikaci volného pracovního místa?
3. Jak v organizaci ŘSD probíhá proces vyhledávání zaměstnanců?
4. Upřednostňujete uchazeče se zkušenostmi a praxí?

b) zdroje zaměstnanců:

1. získáváte zaměstnance z vnitřních nebo vnějších zdrojů?
2. Pokud spíše z vnitřních zdrojů, na jaké pracovní pozice převážně?

c) metody vyhledávání zaměstnanců:

1. Jaké metody využíváte nejčastěji pro hledání vhodných kandidátů a proč?
2. Využíváte metodu inzerce?
3. Pokud ano, kde jsou umístěny inzeráty, na které se ozývá nejvíce kandidátů?
4. Získáváte zaměstnance například i pomocí rozhlasu či letákové kampaně?
5. Spolupracuje Vaše organizace s personálními agenturami?
6. spolupracujete s VŠ, odkud byste později mohli získat budoucí uchazeče pro Vaši organizaci?
7. Které metody vyhledávání zaměstnanců se naopak neosvědčily a proč?

Pro vedoucí jednotlivých úseků

Identifikační část:

1. Název Vaší příspěvkové organizace (PO):
2. Název Vašeho pracovního místa:
3. Jak dlouho jste zaměstnán/a u PO:
4. Jak dlouho jste zaměstnán/a na aktuální pozici:

Vyhledávání zaměstnanců:

1. V jaké fázi se účastníte procesu vyhledávání zaměstnanců?
2. Kdo definuje požadavky na pracovní pozice?
3. Definujete inzerát na pracovní pozici spolu s personalistkou?
4. Vzhledem k tomu, že jde o Váš tým, se kterým pracujete, máte v týmu zaměstnance, které jste sám/sama vybírala, ale nepracuje se Vám s nimi úplně nejlépe?

Pro zaměstnance

Identifikační část:

1. Název Vaší příspěvkové organizace (PO):
2. Název Vašeho pracovního místa:
3. Jak dlouho jste zaměstnán/a u PO:
4. Jak dlouho jste zaměstnán/a na aktuální pozici:

Vyhledávání zaměstnanců:

1. Proč jste se zajímal/a o práci v této organizaci?
2. Jakým způsobem jste se dozvěděl/a o nabídce zaměstnání?
3. Pokud z inzerátu - byly Vám z inzerátu jasné všechny informace ohledně dané pracovní pozice?
4. Jste spokojen se svou novou prací? Naplňuje Vaše představy?

8.2 Příloha 2 – Úvodní text

Dobrý den,

na základě naší předešlé komunikace bych Vás ráda touto cestou poprosila o prostudování následujících otázek, které zasílám v příloze tohoto e-mailu.

Po Vámi navrhnutém termínu od 11. 2. 2019 do 15. 2. 2019 Vás budu ráda kontaktovat a provedla s Vámi rozhovor.

Výstupy z rozhovorů budou sloužit pro zpracování bakalářské práce na téma Vyhledávání zaměstnanců ve vybrané organizaci, tzn. v příspěvkové organizaci Ředitelství silnic a dálnic České republiky.

Pokud budete mít jakékoliv dotazy, neváhejte se na mě obrátit na níže uvedených kontaktech.

Děkuji za předem projevový zájem a ochotu.

S pozdravem

Kristýna Poslušná

ŘSD ČR
ŘEDITELSTVÍ SILNIC A DÁLNIC ČR

WWW

NABÍZÍME PRACOVNÍ PŘÍLEŽITOSTI

zejména v těchto oborech

STAVEBNÍ DOPRAVNÍ PRÁVNÍ VEŘEJNÉ ZAKÁZKY IT

Pozice vhodné pro odborníky s praxí i absolventy
Práci po celé České republice
Možnost uplatnění také v dělnických pozicích
Stabilitu státní příspěvkové organizace
Odborný růst a další vzdělávání
Pružnou pracovní dobu u většiny pozic
5 týdnů dovolené, indispoziční volno, stravení
Využití rekreačních zařízení organizace a další benefity

Informace o volných místech