

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Diplomová práce

**Analýza personálních činností v podniku
Řízení letového provozu České republiky, s. p.**

Bc. Iva Gieszmannová

© 2022 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Iva Gieszmannová

Veřejná správa a regionální rozvoj – k.s. Litoměřice

Název práce

Analýza personálních činností v podniku Řízení letového provozu České republiky, s. p.

Název anglicky

Analysis of personal activities in Air Navigation Services of the Czech Republic, s. e.

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě provedených analýz vyhodnotit stávající stav a výsledky personálních činností spojených s náborem, výběrem a adaptací řídicích letového provozu v ŘLP ČR, s. p., identifikovat případné nedostatky v této oblasti a formulovat doporučení vedoucí ke zlepšení personálních činností.

Metodika

Teoretická část diplomové práce bude zpracována na základě studia odborné literatury, zákonných předpisů, metodických předpisů, vnitropodnikových procesů a směrnic týkajících se procesů od náboru, výběru až po výcvik řídicích letového provozu.

Podkladová data pro praktickou část budou vycházet nejen z výše uvedených dokumentů a reportů, ale i z dotazníkového šetření a rozhovorů vedených se zaměstnanci a neúspěšnými kandidáty. Získaná data budou vyhodnocena pomocí vhodných analytických metod a metody komparace. Z dosažených výsledků budou vyvozeny závěry, identifikovány případné nedostatky prováděných personálních činností a navržena opatření vedoucí ke zlepšení personálních činností.

Doporučený rozsah práce

60 – 70 stran

Klíčová slova

Personální činnosti, analýza, nábor, výběr, adaptace, řídicí letového provozu

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BRŮHA, D. – BUKOVJAN, P. – ČORNEJOVÁ, H. – KALVODA, A. – LEŠTINSKÁ, V. – LIŠKUTÍN, T. – ROUČKOVÁ, D. – SCHMIED, Z. – ŠENK, Z. – VALENTA, J. Abeceda personalisty 2021. 11. aktualizované vydání. Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2021. ISBN 978-80-7554-309-7.
- DRUCKER, Peter, F., 1986. Management. 1.ed. New York: Truman Talley Books. ISBN 0-525-24463-8.
- EVANGELU, Jaroslava Ester, Jiří NEUBAUER 2014. Testy pro personální práci. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5056-9.
- EVANGELU, Jaroslava Ester, 2009. Diagnostické metody v personalistice. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2607-6.
- HRONÍK, František, 1999. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením. Vyd. 1. Praha: Computer Press. ISBN 80-722-6161-4.
- KOČIANOVÁ, Renata, 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2015. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 5. Praha: MANAGEMENT PRESS. ISBN 978-80-7261-288-8.
- REICHEL, Jiří, 2011. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6935-6.
- SAVIOUR, Akuamoah Worlanyo a kol. The Impact of Effective Recruitment and Selection Practice on Organisational Performance. Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management [online]. USA: Global Journals Inc., 2016, roč. 16, č. 11 [cit.10.3.2020]. ISSN 2249-4588. Dostupné z https://globaljournals.org/GJMBR_Volume16/3-The-Impact-of-Effective-Recruitment.pdf
-

Předběžný termín obhajoby

2021/22 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Ludmila Pánková, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 28. 8. 2021

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 10. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Analýza personálních činností v podniku Řízení letového provozu České republiky, s. p." jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové 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 diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2022

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Ludmile Pánkové, PhD. za odborné vedení diplomové práce.

Analýza personálních činností v podniku Řízení letového provozu České republiky, s. p.

Abstrakt

Předkládaná práce se zabývá analýzou personálních činností ve vybraném podniku – Řízení letového provozu s. p. Respektive analýzou stávajících personálních činností spojených s náborem a výběrem řídicích letového provozu. Jelikož se jedná o specifický podnik a samotnou specifickou profesi, je kladen důraz na kvalitu, bezpečnost a úspěšnost výběru řídicích letového provozu. Z tohoto vyplývá fakt, že samotné výběrové řízení je náročnější. Teoretická východiska vychází ze studia odborné literatury v rámci personálních činností a druhé části ze studia odborných a vnitropodnikových směrnic ŘLP ČR. s. p. spojených s metodikou, náborem a výběrem řídicích letového provozu.

Vlastní část diplomové práce navazuje na získané znalosti teorie. Tato část obsahuje výsledky, kde díky proběhlým rozhovorům, dotazníkovému šetření a analýzy vyplývají určitá doporučení. Tyto výsledky díky identifikovaným nedostatkům jsou zhodnoceny jako opatření vedoucí ke zlepšení procesů. Cílem je tedy navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení procesu výběrového řízení řídicího letového provozu.

Klíčová slova: personální činnosti, analýza, nábor, výběr, adaptace, řídicí letového provozu.

Analysis of personal activities in Air Navigation Services of the Czech Republic, s. e.

Abstract

The presented work deals with the analysis of personnel activities in the selected company - Air Traffic Control s. e. Respectively the analysis of existing personnel activities associated with the recruitment and selection of air traffic controllers. As it is a specific company and the profession itself, the emphasis is on quality, safety and the success of the selection of air traffic controllers. This implies that the selection procedure itself is more demanding. The theoretical basis is based on the study of professional literature in personnel activities and the second part on the study of professional and internal guidelines of ANS CR. s. p. associated with the methodology, recruitment and selection of air traffic controllers.

The actual part of the diploma thesis builds on the acquired knowledge of the theory. This section contains the results, where, thanks to the interviews, questionnaire survey and analysis, certain recommendations are made. These results, thanks to identified shortcomings are evaluated as measures leading to the improvement of processes. The aim is therefore to propose measures to improve the air traffic controller selection process.

Keywords: personnel activities, human resources, analysis, recruitment, selection, adaptation, air traffic controller.

Obsah

1 Úvod	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce.....	13
2.2 Metodika.....	13
3 Teoretická východiska	15
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	15
3.2 Personální práce	17
3.3 Personální činnosti	19
4 Vlastní práce	32
4.1 Představení podniku Řízení letového provozu, s. p.	32
4.1.1 Profil profese řídicí letového provozu.....	34
4.2 Současný stav personálních činností v ŘLP ČR, s. p.....	37
4.3 Nábor, výběr a adaptace řídicích letového provozu.....	40
4.3.1 Posloupnost výběrového řízení.....	40
4.3.2 Principy náboru.....	41
4.3.3 Výběr.....	42
4.3.4 Výcvik řlp-žáků	47
4.4 Výsledky uskutečněných rozhovorů	49
4.4.1 Rozhovor č. 1 se specialistou z oddělení rozvoje lidských zdrojů	50
4.4.2 Rozhovor č. 2 s personalistou z oddělení personalistiky a mezd.....	51
4.5 Výsledky dotazníkového šetření	53
4.6 Inzerce pozice řídicí letového provozu - žák.....	60
5 Shrnutí výsledků a diskuse	62
6 Závěr	66
7 Seznam použitých zdrojů	68
Přílohy.....	71

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Obrázek 2 – Logo ŘLP ČR, s. p.

Obrázek 3 – Mapa procesu nábor a výběr na pozici řlp

Obrázek 4 – Struktura zaměstnanců ŘLP ČR, s. p.

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Náklady inzerce na profesním portále

Tabulka 2 – Zastoupení žen a mužů řlp

Seznam grafů

Graf 1 – Věk respondentů

Graf 2 – Pohlaví respondentů

Graf 3 – Vzdělání respondentů

Graf 4 – Spokojenost s celým procesem výběrového řízení

Graf 5 – Spokojenost s komunikací v průběhu výběrového řízení

Graf 6 – Kvalita výběrového řízení

Graf 7 – Náročnost výběrového řízení

Graf 8 – Nedostatky v průběhu výběrového řízení

Graf 9 – Zlepšení procesu ve vybraných oblastech

Graf 10 – Opětovné absolvování výběrového řízení

Graf 11 – Počet přihlášených uchazečů přes profesní portál

Seznam použitých zkratk

Assessment Centrum – specifická forma výběrového řízení zaměřená na metody testování dovedností uchazečů

CANI – Czech Air Navigation Institute

FEAST test – First European Air Traffic controller Selection Test

EUROCONTROL – European Organisation for the Safety of Air Navigation, Evropská organizace pro bezpečnost leteckého provozu

ICAO – Mezinárodní organizace civilního letectví (International Civil Aviation Organization)

HR – Human Resources

ÚLZ – Ústav leteckého zdravotnictví

PS – Oddělení personalistiky a mezd

RLZ – Oddělení rozvoje lidských zdrojů

Řlp – řídicí letového provozu

Řlp-žák – řídicí letového provozu – žák (ve výcviku)

ŘLP ČR, s. p. – Řízení letového provozu, s. p.

1 Úvod

Důležitou činností managementu organizace je efektivně využívat zdroje. Vedle finančních, materiálních a informačních jsou to hlavně zdroje lidské, které rozhodují o využívání ostatních zdrojů. Lidské zdroje proto představují další činnosti, které tvoří důležitou roli v organizacích.

Personální činnosti v současné době hrají klíčovou roli v organizacích. Mají ohromný význam pro lidský kapitál, výkonnost a úspěšnost organizací, kde působí. Personální práce neboli v novém pojetí nazýváno také jako řízení lidských zdrojů či „HR“ – Human Resources. Tato personální práce představuje souhrn činností vykonávající personalisty napříč celou organizací a samozřejmě ve spolupráci s managementem. Všechny organizace, které zaměstnávají, by se měly i o své zaměstnance starat. To se také spojuje s rozvojem personálních činností a kvalitním náborem, výběrem a adaptací zaměstnanců. Výsledkem je pak spokojený zaměstnanec a dobře odvedená pracovní náplň.

Činnosti vykonávané ze strany personalistiky tvoří nedílnou součástí organizací a jsou dle zaměření a strategie formulovány k obrazu organizací. Například některé organizace mají specifické pozice, a proto jejich personální činnosti mohou být odlišnější než v jiných. Vlastní část předkládané práce je prováděna v podniku Řízení letového provozu s. p., kde jsou právě personální činnosti specifické a individuální vzhledem k předmětu činnosti.

Personální činnosti v organizacích mohou být tedy sice v některých případech odlišnější, ale hlavní činnost je vždy stejná. Je také samozřejmě důležitá souhra všech personálních činností s ohledem na lidský faktor.

Hlavním cílem diplomové práce je vyhodnotit stávající stav a výsledky personálních činností spojených s náborem, výběrem a adaptací řídicích letového provozu v ŘLP ČR, s. p., identifikovat případné nedostatky v této oblasti a formulovat doporučení vedoucí ke zlepšení personálních činností spojených s procesem výběrového řízení na pozici řlp. Tato tematika je mi velmi blízká, jelikož jsem součástí týmu oddělení personalistiky a mezd a pohybuji se v personalistice již několik let. Dále jsem byla součástí celého procesu výběrového řízení, který je náročný a trvá delší dobu. Studium podnikových směrnic a fungování oddělení s výběrovým řízením proto tak probíhalo z dosavadní praxe či různými pohovory nebo samostudiem.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě provedených analýz vyhodnotit stávající stav a výsledky personálních činností spojených s náborem, výběrem a adaptací řídicích letového provozu v ŘLP ČR, s. p., identifikovat případné nedostatky v této oblasti a formulovat doporučení vedoucí ke zlepšení personálních činností spojených s procesem výběrového řízení na pozici řlp. Doplněním je také rozbor inzerce pozice na profesním portále.

2.2 Metodika

Diplomová práce se zabývá analýzou personálních činností v podniku ŘLP ČR, s. p. zaměřených na nábor a výběr řídicích letového provozu. Předkládaná diplomová práce je rozdělena na teoretickou a vlastní část. Teorie uvádí do problematiky personální práce a personálních činností. Klíčovou oblastí je pak obecně nábor a výběr jako personální činnost. Na úvod v teoretické části je věnována pozornost i obecně lidským zdrojů, personální politice či strategii. Na tuto problematiku navazuje detailnější rozbor personálních činností.

Teoretická část diplomové práce je zpracována na základě studia odborné literatury, zákonných předpisů, metodických předpisů, vnitropodnikových procesů a směrnic týkajících se procesů od náboru, výběru až po výcvik řídicích letového provozu.

Na literární rešerši navazuje představení podniku, kde je vlastní práce interpretována. Podnik Řízení letového provozu je nejprve popsán a poté je profilována pozice řídicí letového provozu. V této části je i detailněji popsán profil pozice řlp. Jelikož se jedná o velmi specifický podnik a specifickou pozici, je dbán důraz na preciznost celého procesu výběrového řízení. Celé výběrové řízení řídicích letového provozu je náročnější a předpokládá pro tak specifickou pozici kvalitní výběr těch nejvhodnějších uchazečů. V této části je celé toto specifické výběrové řízení popsáno detailněji. Výběrovému řízení předchází i propagace podniku a inzerce této pozice, která následně po výběru vhodného uchazeče začíná náročným výcvikem v podniku. Proto je velmi obtížné tuto pozici a samotný výcvik například porovnat s jinou specifickou pozicí na pracovním trhu.

Podkladová data pro praktickou část vycházejí nejen z výše uvedených dokumentů a reportů, ale i z dotazníkového šetření a rozhovorů vedených se zaměstnanci. Dotazník pro respondenty je formou uzavřených otázek. Dotazník je adresován uchazečům výběrového řízení, kteří prošli celým procesem až k finálnímu kroku výběrového řízení. Rozhovory jsou uskutečněny se zaměstnanci podniku strukturovanou až polo strukturovanou formou.

Z dosažených výsledků jsou vyvozeny závěry, identifikovány případné nedostatky prováděných personálních činností a navržena opatření vedoucí ke zlepšení personálních činností. Vlastní práce je založena na kvalitativním výzkumu.

Ve vlastní práci dochází také hlavně k zužitkování nabitých teoretických poznatků a aplikování do praxe. Vlastní práce pokračuje výsledky z uskutečněných rozhovorů, dále výsledky dotazníkového šetření. Cílem celé této práce je díky poznatkům z teoretické části aplikovat do vlastní a zjistit případná zlepšení v procesu výběrového řízení. Zjištěné výsledky jsou prezentovány ve vlastní práci a znázorněny pomocí grafů.

3 Teoretická východiska

Teoretická východiska obsahují podkapitoly vysvětlených pojmů důležitých pro výkon personálních činností. Úvodem teoretické části je věnována pozornost řízení lidských zdrojům obecného rázu. Na tuto tematiku navazují pojmy personální práce a personální činnosti. Tyto činnosti jsou rozepsány navazujícím způsobem, jako to funguje v praxi.

3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je chápáno a popisováno dle Armstronga (2007) jako strategický a logický přístup k tomu nejcennějšímu, co vlastní organizace. Tím jsou myšleny hlavně lidé, tedy zaměstnanci a ti právě přispívají k dosažení cílů organizace. Proto řízení lidských zdrojů má hlavně i obecný cíl, a to zajištění prostřednictvím lidí plnit své dané cíle. Jinak řečeno řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v různých oblastech napříč organizacemi. (Amstrong, 2007, str. 27)

Řízení lidských zdrojů se pak stává centrem řízení dané organizace a úlohou všech manažerů, od kterých se předpokládá spolupráce a prolínání. Pojem řízení lidských zdrojů je možné chápat jako nejnovější koncepci personální práce, která se začala vyvíjet a formovat od 50. let. Z historického hlediska lze tedy konstatovat, že lidské zdroje byly poměrně opomíjeny, avšak největší rozmach měly v 50. letech, kdy se začaly přeměňovat a uvědomovat si hodnotu samotnou.

Úroveň lidských zdrojů je ovlivněna organizací samotnou, lidmi a personálními činnostmi. Fungující politika lidských zdrojů a správné nastavení personálních činností dávají organizaci, aby se zaměstnanci cítili spokojeně a byli výkonní. (Amstrong, 2007, str. 31)

Fungující organizace je Koubkem (2007) popisována jako taková, která dokáže potřebné zdroje zajistit, spojit, uvést do pohybu a užívat. Jedná se o:

- materiální zdroje,
- finanční zdroje,

- lidské zdroje,
- informační zdroje.

Lidské zdroje tedy znamenají pro organizace určitě to nejcennější, ale i mnohdy nejdražší článek celé organizace. (Koubek, 2009, str. 20)

Koubek (2009) vyznačil obecný úkol řízení lidských zdrojů do schématu včetně jeho dopadu - sloužit tomu, aby byla organizace výkonná. Znázornění Koubka viz obrázek č. 1.

Obrázek č. 1 – Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek, 2009, str. 17

Mužik a Krpálek (2017) uvádějí také důležitý bod, a to strategický přístup k řízení lidských zdrojů. Je to hlavně z důvodu, že se jedná o propojení nebo spojení strategií obecně a lidské zdroje jsou rovnocenné k ostatním zdrojům v organizaci. Někdy je možné usoudit i nadřazené. Odůvodnit tento bod lze lehce, pokud nadřízený řídí své podřízené, tak se nejedná jen o pouhé zadávání úkolů, ale i hlavně o kontrolu a zpětnou vazbu. K tomuto předchází účinný výběr zaměstnanců, jejich následná adaptace a poskytnutí podmínek k plnění práce

a pracovní náplně. Tím se daný zaměstnanec cítí spokojeně a má možnost své úkoly plnit aktivně. Dalším doplňujícím bodem je také nutnost poskytnout díky lidským zdrojům a brát v potaz stále rostoucí elektronizaci, digitalizaci a celkově spojenou globalizaci s modernizací. Jelikož čelíme nepřetržitým změnám práce a moderní zaškolení umožní zaměstnancům vykonávat svou práci efektivněji k úspěchu organizací s možností růstu schopností a realizace. (Mužik & Krpálek, 2017, str. 32)

Jak již bylo zmíněno, tak i v oblasti lidských zdrojů je kladen vysoký důraz na strategické řízení. Následně strategické řízení vychází ze strategického plánování a tím se dostáváme opět k dosahování stanovených a strategických cílů organizací. Jedná se tedy i o strategické řízení lidských zdrojů, neboť musí počítat organizace i s dlouhodobým plánováním počtu zaměstnanců. Do toho patří i faktory fluktuace a plánování náhrad. Strategie lidských zdrojů je tedy základním kamenem pro personální práci. Ta následně musí být v souladu s patřičnými zákony. Proto je nutné na personální práci a následné personální činnosti pohlížet širším záběrem a brát v potaz strategii a vize organizací. (Armstrong, 2007, str. 115)

Při strategickém řízení lidských zdrojů je také nutné pohlížet na vnější a vnitřní faktory, které mají vliv na organizaci. Těchto faktorů je mnoho a jsou zmíněny v teoretické části práce.

Kromě strategického plánování řízení lidských zdrojů jsou i další úkoly řízení lidských zdrojů. To jsou hlavně podle Armstronga (2007) stanovení rozpočtu pro personální oblast, výběr pracovníků, výcvik a vzdělávání pracovníků, systém hodnocení, systém odměňování a motivace, procesy uchovávání znalostí v organizacích, vedeních podřízených, tvorba směrnice a dokumentace, zpětné vazby od zaměstnanců, ale také hlavně komunikace se zaměstnanci v organizacích. Hlavní tyto oblasti jsou dále teoreticky vysvětleny v předkládané diplomové práci. (Armstrong, 2007, str. 118)

3.2 Personální práce

Každá organizace funguje pomocí lidských zdrojů. Tato složka je tedy nedílnou součástí fungování každé organizace a ve spojení s materiálním vybavením a finančním

kapitálem tvoří tři základní složky fungování organizace. Pro úspěch každé organizace je řízení lidských zdrojů tedy rozhodující. Personální práce či veškeré personální procesy v organizaci, které se zaměřují na lidský potenciál a člověka v práci fungují jako důležitý článek řízení organizace. Do těchto procesů můžeme zařadit vše od získávání pracovníků, zvyšování jejich kvalifikace, plánování lidských zdrojů, odměňování, vzdělávání, veškerá personální administrativa a personální řízení.

Základním kamenem pro personální práci je hlavně lidská pracovní síla. Dále pak propojení personální práce a strategických plánů organizace. Personální práce má samozřejmě také vliv na rozvoj lidských zdrojů, vytváření firemní kultury či zlepšování kvality pracovního života a prostředí zaměstnanců. (Amstrong, 2007, stránky 31-33)

Jak již bylo zmíněno, tak personální řízení a personální práce musí vycházet a respektovat situaci organizace. Charakter personální práce a s tím spojená strategie a politika je ovlivněna také vnějšími a vnitřními podmínkami. Tyto podmínky se liší od charakteru každé organizace.

Vnější podmínky – například rozvoj nové technologie, ekonomické podmínky, konkurence, sociální a kulturní vlivy, demografické vlivy. Tyto podmínky nelze nijak významně ovlivňovat ze strany organizací. Do těchto podmínek je také možné zařadit vlivy, které nejsou uvnitř státu, ale globálního rozsahu. Tím jsou myšleny například katastrofy, migrační vlny, ale i aktuální téma, a to pandemie Covid 19.

Vnitřní podmínky – například kvalifikace a motivace zaměstnanců, podmínky na pracovištích, finanční ohodnocení, vzdělávání, kariérní postupy, styly vedení nadřízených, odbory, velikost organizace. Tyto podmínky se mezi sebou prolínají a souvisejí spolu. Podniková kultura reprezentuje organizaci a nedílnou součástí tohoto faktoru je samozřejmě vrcholový management. Ten se podílí na fungování organizace a personální práce je závislá na jeho přístupu. (Kociánová, 2010, str. 14)

Personální strategie je jednou z dílčích strategií organizace, která vyjadřuje záměry organizace do budoucna, dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti. Personální

strategie musí reagovat na změny strategie organizace. Systém personálního řízení v organizaci tvoří personální politika, která určuje také zásady v oblasti personálního řízení a realizaci dílčích personálních činností - pozitivně ovlivňuje pracovní spokojenost a stabilizaci pracovníků a vedení lidí, které představuje uplatňovaný styl vedení a ovlivňuje pracovní ochotu lidí.

Personální politika je souborem relativně stabilních zásad, uplatňovaných metod a nástrojů v personální oblasti. Personální politika určuje také hlavně pravidla přístupu k řízení lidí v organizaci, způsoby jednání s lidmi a z nich odvozené principy očekávaného jednání vedoucích pracovníků při řešení personálních záležitostí. Personální politika definuje i mimo jiné také „obecný způsob jednání“. Dále poskytuje rámec, v němž jsou přijímána odpovídající rozhodnutí. Personální politika je koncepcí realizace personální strategie, určuje pravidla realizace personálních činností. (Kociánová, 2010, str. 15)

Personální politika je samozřejmě odrazem významu lidí, který jí organizace pro svoji efektivnost přikládá. Personální politika se také řídí i pravidly, které jsou dány legislativou – Zákoníkem práce. V Zákoníku práce je k nalezení pravidla, jak např. postupovat při převedení pracovníka na jinou práci, způsoby ukončení pracovního poměru atd.

Personální útvar poskytuje personální službu neboli tzv. servis vedení organizace, vedoucím pracovníkům i jednotlivým pracovníkům. Dále zajišťuje personální činnosti, komunikuje ve své oblasti s externími institucemi. Rozdělení odpovědnosti a pravomoci v jednotlivých oblastech systému personálního řízení v organizaci je podmíněno řadou skutečností, zejména úlohou personálního řízení v systému řízení organizace. (Kociánová, 2010, stránky 15-17)

3.3 Personální činnosti

Koubek (2009) uvádí, že řízení lidských zdrojů vychází s úkoly, které přecházejí v personální činnosti. Ty dále konají výkonnou část personální práce. V odborné literatuře jsou uvedena různá členění personálních činností, avšak nejčastěji se uvádí, viz dále podle Kociánové. Mezi personální činnosti podle Kociánové (2010) řadíme vytváření pracovních

míst, personální plánování, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. (Kociánová, 2010, str. 53).

Podle Koubka (2009) lze ještě zařadit mezi personální činnosti pracovní vztahy, péči o pracovníky, personální informační systém a v současné době často nabízená zaměstnavateli je zdravotní péče o pracovníky. (Koubek, 2009, str. 21)

Vytváření pracovních míst

Proces vytváření pracovních míst startuje analýzou pracovního místa. V analýze se specifikují úkoly a cíle, kterých musí být dosaženo. Díky analýze a kombinaci všech úkolů se sestaví soubor jednotlivých prací, které mají mezi sebou vazby. Při vytváření pracovních míst by se mělo vždy ohlížet i na zkvalitňování pracovních míst a zlepšování pracovních podmínek. (Koubek, 2009, str. 20)

Proces vytváření pracovních úkolů a pracovních míst lze rozdělit do čtyř fází:

1. specifikace a stanovení jednotlivých úkolů, které je třeba plnit;
2. specifikace metod provádění každého úkolu, tedy jak se bude každý z úkolů provádět;
3. kombinace jednotlivých úkolů a jejich přiřazování konkrétním pracovním místům, která pak budou přidělena jednotlivcům, tedy seskupování různých úkolů k vytvoření pracovních míst;
4. stanovení vztahu pracovního místa k jiným pracovním místům.

V praxi se často setkáváme, že pracovní místa jsou vytvářena jednoduchým způsobem a důkladné analýzy či popisy jsou opomíjeny. Poté mohou nastat situace, kdy nejsou dostatečně sladěna pracovní místa a ty společně zkombinována. Při vytváření pracovních míst se musí samozřejmě brát ohled na zlepšení kvality pracovního místa, snížení nákladů, zavedení nových technologií, změny organizačních struktur, zvýšení přitažlivosti pracovního místa, zvýšení efektivnosti pracovní náplně, ale také i například změny v oblasti

legislativy nebo situace na trhu práce. Pro výkonnost a úspěšnost organizací je důležitá proto přesná, ale také pečlivá analýza pracovního místa. (Kociánová, 2010, stránky 42-56)

Při vytváření pracovních míst by měla být respektována určitá řada požadavků:

- ovlivňovat rozmanitost činností na pracovním místě;
- umožňovat vykonávat více úkolů;
- vytvářet pracovní týmy;
- poskytnout lidem odpovědnost;
- vytvářet dobré vztahy;
- otevřít komunikační kanály pro zpětnou vazbu...

Pro pracovníky je velice důležité poskytnutí odpovědnosti, autonomie, volnost v rozhodování, rozmanitost, zpětná vazba a také přesvědčení, že daná pracovní náplň je důležitá. Všechny tyto činnosti poskytují pracovníkům „drive“ k pracovnímu výkonu. (Kociánová, 2010, stránky 53-56)

Personální plánování

Personální plánování stanovuje potřebu lidí k dosažení cílů v dané organizaci. Jeden pohled představuje plánování lidských zdrojů jako proces shromažďování a využívání informací a na jejich základě se rozhoduje o vynakládání zdrojů při personálních činnostech.

Jiný pohled může pak představovat personální plánování jako proces zabezpečování toho, že budou rozpoznány potřeby organizace v oblasti lidských zdrojů, a že budou zpracovány plány směřující k uspokojení těchto potřeb.

Dále můžeme pochopit personální plánování jako proces, kdy organizace analyzuje své pracovní síly v současné době, ale i do budoucna. Do budoucna, aby měla veškerou pracovní sílu a lidské zdroje v dostatečné kvalitě, množství, flexibilní na případné změny s přiměřenými náklady v efektivnosti na chod organizace. Personální plánování postihuje oblast pohybu lidí do organizace, uvnitř organizace a z organizace. (Koubek, 2009, str. 94)

Pro efektivní personální plánování by měly být dodržovány následující zásady:

- vycházet ze strategických cílů organizace;
- rozdělit a rozšířit plánování na oblasti plánování potřeby pracovníků, plánování pokrytí potřeby pracovníků a plánování rozvoje jednotlivých pracovníků.

Kvalita plánování závisí na definování kvality prognóz. To vyžaduje vynikající znalosti vnitřních podmínek i vnějších podmínek organizace včetně pracovních náplní. Personální plánování vychází ze dvou prognóz – prognózy potřeby pracovních sil a prognózy zdrojů pracovních sil.

Nejobtížnější fází personálního plánování je nejspíše stanovení perspektivní potřeby pracovníků, tzn. stanovení ideálního množství a struktury pracovních míst nezbytných ke splnění plánovaných úkolů. Součástí procesu plánování potřeby pracovníků i jejího pokrytí je periodická kontrola a vyhodnocení plánů. K odhadu budoucí potřeby pracovníků jsou využívány intuitivní a kvantitativní metody. Vedle těchto metod také analýzy.

Plánování personálních činností představuje i řadu manažerských rozhodnutí o tom, jaké konkrétní činnosti budou realizovány a jaká pracovní místa budou například obsazována nebo zrušena. Plány by měly být zpracovány pro oblasti zabezpečování lidských zdrojů, flexibility a snižování počtu pracovníků. Plány atraktivního a prosperujícího zaměstnavatele na trhu mají efektivně usilovat o celkové zlepšování či udržování dobré pověsti organizace jako zaměstnavatele. Tyto plány mohou zahrnovat lepší odměňování, více příležitostí ke vzdělávání, rozvoji a kariéře a dalších podmínek vedoucích ke zlepšování pracovních podmínek. (Koubek, 2009, stránky 95-125)

Snižování lidských zdrojů v organizaci je v momentální době velmi aktuální téma. Plán snižování počtu pracovníků by měl být hlavně založen na časovém plánu snižování a prognózách, do jaké míry lze tohoto cíle dosáhnout pomocí přirozených ztrát nebo stimulování dobrovolných odchodů nadbytečných pracovníků.

Tento plán snižování pracovníků by měl stanovovat:

- počet lidí, kteří budou muset odejít;
- systém informování a konzultování s pracovníky a odbory;
- odhady budoucí velikosti ztrát v důsledku přirozených ztrát pracovníků;
- finanční či jiné stimuly, povzbuzující dobrovolné odchody pracovníků;
- odhad počtu lidí, kteří budou ochotni dobrovolně odejít;
- odhad pracovníků, kteří budou propuštěni pro nadbytečnost;
- finanční stimuly nabízené klíčovým pracovníkům, které chce organizace udržet;
- systémy rekvalifikace a vyhledávání práce pro propuštěné pracovníky;
- pomoc propuštěným při hledání práce.

Celý proces musí být samozřejmě důkladně dopředu naplánován a musí být dodrženy všechny legislativní podmínky. V (Kociánová, 2010, stránky 73-78)

Získávání zaměstnanců

Získávání pracovníků a s tím spojený výběr jsou důležitými personálními činnostmi organizací a tyto procesy by neměly být opomíjeny, jak uvádí Koubek (2007). Základním východiskem získávání pracovníků pro obsazovanou pracovní pozici jsou nároky na pracovníka na daném obsazovaném místě. Je potřeba vycházet hlavně z dobře nastaveného popisu pracovního místa, z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností pracovníka.

Také je důležité si vždy uvědomit, zda požadované pracovní místo organizace neobsadí z řad interních zaměstnanců. Poté je důležité při této činnosti zvolit správnou komunikaci a metody uveřejnění pracovních pozic ke straně uchazečů. Cílem získávání pracovníků je zajistit tuto komunikaci tak, aby na nabídku místa reagoval optimální počet vhodných uchazečů, a shromáždit o uchazečích, kteří projeví o pracovní místo zájem, dostatek informací k posouzení jejich vhodnosti. (Koubek, 2009, str. 126)

Současným trendem u zaměstnavatelů je identifikace chování při různých modelových hrách či Assessment centrech, aby u kandidátů poznali, jak reaguje za určitých

okolností (stres, týmová spolupráce, komunikace apod.). Kromě termínu získávání či vyhledávání pracovníků je v českém prostředí používán i termín nábor. Někteří autoři tyto pojmy odlišují. Nábor se začal používat v 50. letech 20. století a rozumělo se tím obsazování pozic pouze z vnějších zdrojů. (Kociánová, 2010, str. 118)

Proces získávání pracovníků je možné činnost rozdělit do několika postupných a navazujících kroků:

1. identifikace potřeby získávání pracovníků;
2. popis pracovního místa a specifikace požadavků na pracovníky na daném místě;
3. zvážení nezbytnosti obsazení pracovního místa,
4. výběr charakteristik popisu pracovního místa a profilu pracovníka;
5. identifikace potenciálních zdrojů uchazečů;
6. volba metod získávání;
7. volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů;
8. formulace nabídky zaměstnání;
9. uveřejnění nabídky zaměstnání;
10. shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi;
11. předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací;
12. sestavení seznamu uchazečů, kteří byli pozvaní k výběru.

Tyto procesy jsou velmi důležité a klíčovou roli v nich hrají hlavně personalisté. Vytváří se tak vizitka dané organizace a začíná celý proces komunikace s uchazeči. (Kociánová, 2010, str. 80)

Získávání pracovníků ovlivňují i další mnohé faktory na straně pracovního místa i organizace i faktory, které působí zvnějšku organizace. Tyto faktory jsou důležité a působí na zájem uchazečů. Můžeme je rozdělit na vnější a vnitřní. Mezi vnitřní lze zařadit postavení místa v organizaci, rozsah pracovní náplně, místo výkonu, pověst oddělení či dané organizace, možnost kariérního růstu, pracovní podmínky a jiné. Mezi vnější jsou charakterizovány hlavně demografie, ekonomické podmínky, situace na trhu práce, profesní orientace uchazečů, technologické podmínky či politické podmínky. (Kociánová, 2010, str. 81)

Výběr zaměstnanců

Hlavním úkolem výběru zaměstnanců je posouzení uchazečů vzhledem k nárokům obsazované pozice. Celý tento proces musí vycházet z požadavků, aby vyšel vybraný kandidát jako nejvíce vhodný a kvalitní pro danou organizaci. Tento proces také bývá často časově náročný i finančně náročný. Musí se mu věnovat dostatek času a preciznosti. Jako u předchozích procesů se věnuje výběru také personalista spolu s případnými dalšími pověřenými pracovníky (vedoucí pracovník). Struktura výběru často podléhá obtížnosti charakterizované pozice a samozřejmě strategii celé dané organizace. (Amstrong, 2007, str. 343)

Proces výběru pracovníků je posloupností určitých kroků směřujících k rozhodnutí, kterému z kandidátů na obsazovanou pozici bude pracovní místo nabídnuto. Výběrový proces je standardně vymezován od okamžiku, kdy se uchazeč přihlásí k výběrovému řízení, až do chvíle, kdy je rozhodnuto o přijetí jednoho z nich.

Výběr pracovníků může být v následujících krocích:

- zkoumání dokumentů uchazečů, příp. telefonický rozhovor;

- první kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru;
- shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích, např. testování způsobilosti, Assessment centre, lékařské vyšetření;
- výběrový rozhovor;
- studium referencí;
- předvedení pracoviště a týmu;
- rozhodnutí o přijetí pracovníka;
- informování uchazeče o přijetí – nabídka zaměstnání.

Tento koncept výběrového procesu zahrnuje i fázi předvýběru. Úkolem předvýběru je posuzování vhodnosti uchazečů. Uchazeči jsou porovnáváni s klíčovými kritérii pracovního místa a jsou zpravidla tříděni do skupin, např. skupina velmi vhodných, méně vhodných a zcela nevhodných. (Kociánová, 2010, str. 95)

Metody výběru pracovníků jsou využívány k posuzování jednotlivých uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa s cílem dospět k rozhodnutí, který z uchazečů je pro danou pozici nejvhodnější. K výběru pracovníků existuje řada metod, avšak žádná z nich nemůže zcela spolehlivě zaručit úspěšnost vybraného pracovníka. V praxi se osvědčuje kombinace více metod.

Mezi nejčastější metody výběru pracovníků patří:

- analýza dokumentace uchazečů (životopis, motivační dopis, dotazníky, reference...);
- lékařské vyšetření či psychologické posouzení;
- výběrový pohovor;
- testy pracovní či osobní způsobilosti, Assessment centre (soubor výběrových metod).

(Kociánová, 2010, stránky 95-99)

Hodnocení zaměstnanců

Proces hodnocení zaměstnanců je také velmi významnou činností, které poskytují organizace. Nedílnou součástí je mít tento proces důkladně nastavený a dodržovat jeho osnovu. Pro zaměstnance je bráno hodnocení něco jako zpětná vazba a motivačním nástrojem. Dále se hodnocení může brát jako složka řízení pracovního výkonu. Hodnocení zaměstnanců je i dále provázáno s dalšími faktory. Tím je myšleno například vzdělání zaměstnanců, praxe, výsledky apod.

Základním účelem je pak tedy získat informace o pracovním výkonu provázané s chováním, vzděláním a poskytnout tím zpětnou vazbu za výkon. Cílem hodnocení je zlepšovat výkonnosti a efektivitu práce zaměstnanců. S tím souvisí i navazující spokojenost na pracovišti zaměstnanců. Systém hodnocení jak již bylo zmíněno, musí být důkladně propracován a mít nastavená kritéria neboli pravidla. K tomu jsou používány různé metody v různých systémech. Každá organizace toto nastavení může mít jiné. Předmětem hodnocení jsou tedy osobní vlastnosti spojené s výkonem. Hodnocení zaměstnanců v dnešní době zůstává stále náročným procesem a mnohdy neoblíbeným. Je to dáno hlavně tím, že je spojováno i s negativní stránkou hodnocení výkonu. (Koubek, 2009, stránky 202-207)

Tradičně uváděnými funkcemi hodnocení pracovníků jsou:

- poznávací – průběžné sledování pracovní výkonnosti z kvantitativního i kvalitativního hlediska;
- srovnávací – uplatněním principu diferenciacce mezi pracovníky;
- regulační – dočasné nebo trvalé změny pracovního zařazení jednotlivců;
- kauzální – sledování příčin změn v pracovním jednání, posilování pozitivních, zeslabování nebo odstraňování negativních;
- stimulační – podněcování snahy pracovníků dosáhnout příznivějšího hodnocení;
- výběrová – možnost postupu, respektive jeho plánování u talentovaných pracovníků.

Hodnocení pracovníků je realizováno průběžně, příležitostně a v rámci systematického hodnocení:

- průběžné hodnocení je zaměřeno na bezprostřední pracovní výkon, je bezprostřední zpětnou vazbou od nadřízeného;
- příležitostní hodnocení je vyvoláno okamžitou potřebou, např. hodnocení po skončení adaptace pracovníka nebo pracovní posudek;
- systematické hodnocení se provádí pravidelně, je standardizované, pracovníci jsou hodnoceni podle předem stanovených kritérií. (Kociánová, 2010, str. 145)

Další skupinou, kdy je důležité hodnocení, je hodnocení podle stanovených cílů. Tato metoda se využívá hlavně u vedoucích pracovníků a specialistů, kdy mají daná různá kritéria a klíče k jejich splnění v termínech. Cíle musí být definované a zpracované v plánu. Splnění těchto cílů se měří, musí být tedy měřitelné, dosažitelné, podnětné, a kvantifikované. Tyto podklady jsou pak nezbytně nutné pro hodnotící rozhovor. (Kociánová, 2010, str. 146)

Další častým hodnocením je hodnocení na základě plnění norem. S tímto hodnocením se v dnešní době často setkávají zaměstnanci ve výrobních firmách, tedy výrobní dělníci. Jsou stanoveny normy a ty se pak porovnávají.

Odměňování zaměstnanců

Koubek (2009) popisuje tuto činnost jako proces, který navazuje na hodnocení je také velmi důležitým a obtížným procesem každé organizace. Stejně jako u hodnocení je důležité mít nastavený celý proces legislativně. Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci.

Odměna za odvedenou práci a další odměny samozřejmě ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je tak jedním z nejeftivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici.

Jelikož každá organizace je jiná, tak tento systém odměňování by měl odpovídat potřebám organizace a potřebám jejich pracovníků, měl by být spravedlivý a motivující. Na

organizaci záleží, jaké možnosti odměňování využije, jaké formy, jaká si určí pravidla odměňování, jaké nástroje a postupy při odměňování uplatní. (Koubek, 2009, str. 284)

Odměny jsou často vázány na povahu a význam vykonávané práce či na výkon pracovníka. Odměňování, jak již bylo zmíněno, mohou peněžní nebo nepeněžní formu, mohou mít například podobu povýšení, zajímavých pracovních úkolů, vzdělávání, veřejného uznání pracovních výsledků apod.

Současné pojetí odměňování zahrnuje vedle mzdy či platu a jiných hmotných odměn také odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci obvykle nezávisle na pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru, tj. zaměstnanecké výhody. Takové výhody neboli benefity jsou v některých organizacích často ukotveny v kolektivních smlouvách, interních předpisech apod. (Kociánová, 2010, str. 151)

Systémy odměňování pracovníků by měl plnit následující požadavky:

- přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci;
- stabilizovat žádoucí pracovníky;
- odměňovat pracovníky za úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti;
- musí být racionální, odpovídající možnostem organizace;
- měl by být akceptován zaměstnanci;
- měl by hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností;
- měl by být v souladu s právními normami. (Kociánová, 2010, str. 160)

Odměňování zaměstnanců by měl působit na pracovníky samozřejmě jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností.

Odměňování lze roztrždit do následujících složek:

- základní peněžní odměna,

- dodatečné peněžní odměny;
- zaměstnanecké výhody;
- nepeněžní odměny – uznání, ocenění, odpovědnost, osobní rozvoj, procesy řízení pracovního výkonu. (Kociánová, 2010, str. 161)

Celý proces odměňování je samozřejmě závislý na mnoha faktorech organizace. Je důležité počítat s tím, že může přijít ekonomická krize a tyto procesy se pak případně na dobu určitou omezují. V poslední době tomu tak bylo například díky pandemické situaci. Některé organizace se s problémem potýkají doteď. Záleží vždy na typu organizace. (Amstrong, 2007, stránky 601-602)

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Jelikož svět kolem nás stále postupně kupředu, je proto nedílnou součástí každé organizace také vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Lidé v organizacích se tak musejí přizpůsobovat své schopnosti měnícím se podmínkám na svých pracovních místech, rozvoj jejich schopností je předpokladem jejich flexibility a jejich perspektivy v organizaci. Nové schopnosti, které v organizaci získávají, současně posilují jejich postavení na trhu práce, tak popisuje úvod problematiky Koubek (2007) ve své publikaci. (Koubek, 2009, stránky 252-254)

Během vzdělávání zaměstnanci získávají a rozvíjí své znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Vzdělávání můžeme rozdělit do čtyř skupin:

- instrumentální vzdělávání – vede k lepšímu vykonávání práce, usnadňuje vzdělávání při výkonu práce;
- poznávací vzdělávání – sleduje zlepšení znalostí a pochopení věcí;
- citové vzdělávání – směřuje k formování postojů a pocitů;
- sebereflektující vzdělávání – umožňuje formování nových vzorců

Vzdělávání a rozvoj pracovníků by měly být součástí celkové strategie a politiky organizace. Investice organizace do vzdělávání jsou chápány jako návratné – zajišťují

organizaci potřebné schopnosti personálu a jsou považovány za benefit, kterou organizace svým pracovníkům poskytují. (Mužik & Krpálek, 2017, str. 67)

Na tomto procesu se podílejí personalisté v organizacích, a proto je tento proces nedílnou součástí personální práce. Vzdělávání navazuje a má souvislost na jiné personální procesy – tím je myšleno například personální plánování atd.

Vzdělávání pracovníků lze vymezit jako personální činnost aktivitami, které zahrnují:

- přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tedy prohlubování pracovních schopností, prohlubování jejich flexibility v rámci pracovního místa – jde v podstatě o doškolení či proškolení;
- zvyšování použitelnosti pracovníků, aby zvládli znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání i jiných pracovních míst či práci, tedy rozšiřování pracovních schopností;
- zajišťování rekvalifikačních procesů, tj. procesů, kdy jsou pracovníci přeškolení na povolání, které organizace potřebuje.
- orientace pracovníků, tj. přizpůsobování pracovních schopností.

Celý proces realizace vzdělávání a rozvoje vyžaduje důkladný plán, cíl, zpětnou vazbu a dostatečné prostředky. Politika vzdělávání v organizaci zpravidla vychází z toho, jak je vzdělávání v organizaci chápáno. Za nejefektivnější je považováno systematické vzdělávání pracovníků, které je plánované, dobře zacílené a organizované. (Kociánová, 2010, str. 170)

4 Vlastní práce

Tato kapitola obsahuje stručné představení podniku Řízení letového provozu s. p., kde navazuje i na popis specifické profese řídicí letového provozu. V kapitole je pak věnována pozornost procesům spojených s náborem a výběrem řídicích letového provozu. Vlastní práce také obsahuje výsledky z uskutečněných rozhovorů, výsledky z dotazníkového šetření a shrnutí výsledků.

4.1 Představení podniku Řízení letového provozu, s. p.

Obrázek 2 – Logo ŘLP ČR, s. p.



ŘLP ČR, s. p. je v současné době moderním a uznávaným českým státním podnikem, který se řadí mezi špičku v poskytování bezpečných a nákladově efektivních letových provozních služeb. Dle oficiálních webových stránek je posláním ŘLP ČR, s. p. podílet se na zajišťování bezpečných, nákladově efektivních a dlouhodobě udržitelných letových navigačních služeb v prostředí vytvářejících se funkčních bloků vzdušného prostoru, které naplní očekávání všech uživatelů z pohledu dnešní a budoucí poptávky v dynamicky se rozvíjícím prostředí letecké dopravy. (Dostupné z <https://www.rlp.cz>, 2022)

ŘLP ČR, s. p. je mimo jiné považován jako spolehlivá a předvídatelná součást civilního letectví v ČR. Aktivně podporující jeho další dynamický rozvoj, zároveň však také sebevědomý prvek evropských integračních a liberalizačních procesů. Charakteru poslání podniku a náročnosti jeho vize odpovídají také veškeré hodnoty, jejichž respektováním a prosazováním je vytvářena podniková kultura. Podnik také spadá do kritické infrastruktury státu.

Hlavní předmět činnosti ŘLP ČR, s. p., je zejména:

- poskytování letových provozních služeb ve vzdušném prostoru České republiky a na letištích Praha, Brno, Ostrava a Karlovy Vary,
- řízení toku letového provozu,
- organizace a řízení využívání vzdušného prostoru,

- zajištění provozu a údržby infrastruktury pro poskytování služeb.
- poskytování letecké informační služby, poskytování pátrací a záchranné služby.

Mezi hodnoty tohoto státního podniku patří hlavně:

- profesionalita,
- maximální hodnota pro zákazníky,
- spokojenost zákazníků,
- zaměření na klíčové schopnosti,
- kvalita partnerů,
- inovace,
- úspěšnost. (Dostupné z <https://www.rlp.cz/>, 2022)

Historie

Státní podnik Řízení letového provozu České republiky (ŘLP ČR, s. p.) vznikl 1. ledna 1995 rozhodnutím ministra dopravy a spojů ze dne 28. prosince 1994. ŘLP ČR, s. p., je zapsán v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, v oddíle A, vložce 10771. (Dostupné z <https://www.rlp.cz/>, 2022)

Politika podniku

Základním pravidlem je vytvářet a rozvíjet takové prostředí, které je v souladu s posláním a vizí podniku. Toto prostředí je pravidelně hodnoceno a získané zkušenosti jsou využívány k jeho neustálému zlepšování. Politika ŘLP ČR, s. p., v následujících oblastech vychází ze všech hodnot podniku, kterými jsou profesionalita a důraz na klíčové schopnosti, orientace na zákazníky, úspěšnost a inovace. K naplňování politiky jsou poskytovány dostatečné zdroje a využívány nejlepší poznatky z praxe. (Dostupné z <https://www.rlp.cz/>, 2022)

Nejvyšší prioritou při poskytování letových navigačních služeb je neustálé zlepšování provozní bezpečnosti a minimalizace podílu podniku na riziku leteckých nehod. Trvale je zvyšována úroveň kultury bezpečnosti v rámci podniku a aktivně je podporována spoluúčast všech zaměstnanců i ostatních zainteresovaných stran na zlepšování provozní bezpečnosti.

Prioritou je také nábor, výcvik a rozvoj provozního personálu. Výcvik je kooperován ve spolupráci s Leteckou školou – CANI, která spadá pod ŘLP a s provozním útvarem.

Dále samozřejmě vytváření profesionálního, stabilního a prestižního pracovního prostředí. S tím souvisí budování atraktivní značky zaměstnavatele s cílem uspět v konkurenčním boji na trhu práce o kvalitní personál.

Další důležitou prioritou je systematické zlepšování povědomí o problematice provozní bezpečnosti, ochraně podnikových aktiv a ochraně životního prostředí tak, aby tato problematika byla nedílnou součástí myšlení, chování a pracovních návyků všech zaměstnanců.

Ostatní důležité priority v rámci řízení lidských zdrojů:

- sociální smír, angažovanost zaměstnanců i sladění pracovního a osobního života.
- Systémový a procesní přístup.
- Neustálé zlepšování integrovaného systému managementu, zaměřeného na vyvážený a udržitelný rozvoj podniku. (Dostupné z <https://www.rlp.cz/>, 2022)

4.1.1 Profil profese řídicí letového provozu

Profil profese řlp

Hlavní profesí, která zajišťuje řízení letového provozu je řídicí letového provozu. Tato profese zabezpečuje plynulost civilní letecké dopravy ve vzdušném prostoru nad naším státním územím a dále na určených letištích.

To v praxi znamená, že každé letadlo, které provozuje osobní nebo nákladní dopravu a vstoupí do vzdušného prostoru republiky, je v okamžiku vstupu ihned monitorováno a řízeno řídicími letového provozu až do okamžiku jeho opuštění. Řídicí letového provozu udržují bezpečné vzdálenosti (rozstupy) mezi jednotlivými letadly a navigují je po letových tratích v příslušných letových hladinách. Zároveň také zodpovídají za bezpečnost přiblížení, odletů i vzletových či přistávacích manévřů a pohybů letadel po letištních plochách. Tato činnost je vykonávána 24 hodin denně. Jedná se tedy o profesi spojenou s vysokými nároky nejen na osobnostní vlastnosti a dovednosti, ale i s osobní odpovědností řídicího. Proto

nábor, výběr a následný výcvik je velmi důležitý a náročný jak na podnik, tak na stránku lidskou. (Dostupné z <https://www.rlp.cz/>, 2022)

Charakteristika profilu řlp

- Snaží se dosáhnout svého cíle. Dílčí neúspěchy nebere jako prohru, ale jako výzvu. Nevzdává se a nebere si věci příliš osobně. Kritiku vnímá jako zpětnou vazbu pro zlepšení svých výkonů.
- Má zdravou míru svědomitosti. Nesnaží se být ve všem nejlepší. Akceptuje „pravidla hry“.
- Umí efektivně zpracovávat a třídit informace. Umí přiřadit prioritu jednotlivým úkolům pro dosažení cíle.
- Je schopen rychle přepínat mezi jednotlivými činnostmi.
- Je schopen předvídat možné varianty vyústění situací.
- Je schopen nalézt dobré řešení, neztrácí čas hledáním toho nejlepšího. Důvěřuje svému úsudku. Je schopen se správně rozhodnout v časové tísní.
- Je schopen vyhodnotit situaci na základě praktických soudů a hodnocení, postavených na empirických zkušenostech.
- Umí se rychle adaptovat na často se měnící situace.
- Umí rychle a přesně zacházet s čísly při jednoduchých početních úkonech.
- Má zájem o nové věci a je schopen se poučit z vlastních chyb.
- Umí se srozumitelně, výstižně a jasně vyjadřovat. Používá sdělení, která nemohou být mylně pochopena.
- Je schopný vizualizovat a odhadovat vzdálenosti.
- Je kooperativní a ochotný přijmout řešení ostatních.
- Je schopný podávat konzistentní výkony v delším časovém úseku.
- Je týmový hráč.

Definice základních klíčových pojmů

- Hodnotitel Modelové hry – provádí hodnocení uchazečů během Modelové hry. Jedná se většinou o zástupce ze stanoviště, kteří absolvovali výcvik Modelové hry.
- Uchazeč – účastní výběrového řízení na pozici řídící letového provozu.
- Nábor – vyhledávání, získávání vhodných uchazečů pro pozici řídící letového provozu.
- Výběr/výběrové řízení – proces vedoucí k výběru nejvhodnějších uchazečů pro výcvik a práci řídícího letového provozu.
- Výcvik – obecný výraz, který zahrnuje všechny druhy výcviku k úspěšnému získání průkazu způsobilosti řídícího letového provozu.
- FEAST test – First European Air Traffic Controller Selection Test – soubor testů.
- Eurocontrol – evropská mezinárodní organizace, jejímž cílem je rozvoj systémů pro plynulý letový provoz.
- Úroveň znalosti anglického jazyka B2 dle CEFR – společný evropský referenční rámec pro jazyky vytvořený Radou Evropy.

Základní požadavky

Uchazeč, který chce zařadit do procesu výběrového řízení, musí splnit hned několik následujících vstupních požadavků:

- **ukončené alespoň střední vzdělání s maturitní zkouškou nebo jinou obdobnou zkouškou prokazující stejný stupeň dosaženého vzdělání.**
- **Znalosti a dovednosti českého jazyka** - uchazeč musí předložit originál nebo úředně ověřenou kopii maturitního vysvědčení, kde úspěšně absolvoval zkoušku z českého jazyka v České republice. Nebo doložení osvědčení / certifikát o úspěšném absolvování certifikované zkoušky z českého jazyka pro cizince na úrovni B2 dle CEFR.
- **Znalosti a dovednosti anglického jazyka** – přezkoušení z anglického jazyka zajišťuje podnik sám a požadovaná úroveň je B2 dle CEFR. U tohoto požadavku je také značný poměr „odpadlých“ uchazečů. (ŘLP ČR, Nábor a výběr uchazečů na pozici řídící letového provozu, 2021)

- **Zdravotní způsobilost** – tuto způsobilost je nutné úspěšně absolvovat na Ústavu leteckého zdravotnictví a je v souladu s nařízením Komise (EU) č. 2015/340.
- **Trestní bezúhonnost** - k prokázání trestní bezúhonnosti slouží výpis z rejstříku trestů, který musí každý uchazeč předložit. (ŘLP ČR, 2021 Výroční zpráva)

4.2 Současný stav personálních činností v ŘLP ČR, s. p.

ODDĚLENÍ PERSONALISTIKY A MEZD V ŘLP (PS)

Posláním oddělení personalistiky a mezd je zajištění jednotlivých personálně mzdových činností v rámci podniku ve spolupráci s ostatními odděleními. Součástí je také oblast péče o zaměstnance, jejich adaptace, bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci a také služby centrálního archivu. Všechny tyto činnosti poskytují podporu v pracovněprávních vztazích zaměstnavatele. Dále oddělení pracuje na personálních činnostech, jako je plánování pracovních míst, tvorba a nastavení odměňování pracovníků, sledování vývoje čerpání mzdových nákladů, tvorba veškerých pracovněprávních dokumentů v souvislosti s platnou legislativou a další. (ŘLP ČR, Procesy na oddělení personalistiky a mezd, 2021)

Jako jednou z hlavních personálních činností je plánování lidských zdrojů. Tím se pojí sestavení plánu personálních potřeb včetně seznamu zaměstnanců s nárokem na starobní důchod, tak aby byly zajištěny případné náhrady zaměstnanců, kteří odcházejí do důchodu. Mezi další činnosti patří také důležitá personální administrativa, bez které se personalistika a celý podnik neobejde. Jelikož je podnik specifický ve svém oboru ojedinělý, tak i veškerá personální administrativa tomu tak odpovídá. Zahrnuje například hlavně činnosti k výběrovým řízením, požadavky k výběrovým řízením a organizaci jednotlivých fází výběrových řízení ve spolupráci s vedoucími pracovníky. Organizace výběrového řízení od samotného začátku až do konce – to je:

- vyslání uchazeče o zaměstnání na pracovnělékařskou prohlídku.
- Vyhotovení pracovní smlouvy.
- Vyhotovení mzdového výměru/smlouvy o mzdě.

- Vyhotovení informace o zařazení do kategorie práce.
- Vyhotovení dohody o srážkách ze mzdy.
- Záznam do evidenční knihy oddělení.
- Zajištění podkladů pro ověření spolehlivosti (jsou-li třeba).
- Realizace jednotlivých kroků, smlouvy, dokumenty.
- Vyhotovení záznamu o mzdě.
- Interpretace výsledků výběrových řízení.
- Informace o zaměstnávání občanů EU úřadu práce. (ŘLP ČR, Procesy na oddělení personalistiky a mezd, 2021)

Dále k personální administrativě jsou spojené i povinnosti vyplývající z právních předpisů o zdravotním a sociálním pojištění, zákona o zaměstnanosti, jak již bylo zmíněno. K další personální administrativě lze pak hlavně zařadit tvorbu dokumentů pro zaměstnance na základě požadavků, distribuci dokumentů, vedení spisů zaměstnanců, písemné vyhotovení pracovněprávních úkonů, sledování míry seniority u vybraných zaměstnanců. Další činnosti jsou dle interní směrnice podniku vydávání potvrzení, osvědčování skutečnosti, které vyplývají z personální evidence a vedení dalších příslušných dokumentů. Personální administrativa není však jen o vedení a vytváření dokumentace. Mezi tuto personální činnost v ŘLP ČR, s. p. je zařazeno i zpracování statistických šetření o stavu a skladbě zaměstnanců pro Úřad práce ČR.

Další nedílnou částí personálních činností podniku je „Péče o zaměstnance“. Do této části se dle směrnice zařazují hlavně:

- vyhledávání, identifikace a hodnocení rizik možného ohrožení života a zdraví zaměstnanců týkajících se jejich práce.
- Provádění pravidelných kontrol a prověrek v rámci bezpečnosti práce.
- Provádění kontrol evidence lékařských prohlídek a evidence pracovních úrazů či nemocí z povolání.
- Spolupráce s Ústavem leteckého zdravotnictví k vedení pracovnělékařských služeb v rámci podniku.
- Vytváření harmonogramu rehabilitační péče o zaměstnance řlp.

- Vedení evidence benefitů pro zaměstnance.
- Vedení evidence stravování.

Další podoblastí personálních činností, bez které podnik jako samotný nelze fungovat je plánování finančních zdrojů pro zajištění personálních procesů. Do této důležité podoblasti patří hlavně práce administrátora personálního systému neboli administrátora HR a personálního ekonomy. HR administrátor má hlavně na starosti správu personálního systému. Dále pak stanovení zásad a metodiku evidence pracovní doby, sledování úspor, mzdových nákladů, dodržování limitů v rámci Zákoníku práce ve spolupráci s ekonomem na oddělení. V neposlední řadě ještě důležité sledování čerpání a rozvržení dovolené a spolupráce na sledování počtu a složení zaměstnanců. Podrobnější finanční oblasti v podniku má na starosti pak útvar finanční. (ŘLP ČR, Procesy na oddělení personalistiky a mezd, 2021)

K finanční oblasti personálních činností se také zařazuje opět vedení mzdové agendy a zpracování mezd včetně všech souvisejících a potřebných podkladů.

ODDĚLENÍ ROZVOJE LIDSKÝCH ZDROJŮ V ŘLP (RLZ)

Hlavním úkolem je rozvoj zaměstnanců, vybraných profesních skupin a podpora vzdělávání v podniku, formování a prohlubování odborných pracovních schopností a dovedností až po dovednosti pro práci při vedení lidí za účelem podpory vyšší výkonnosti a rozvoje podniku jako celku. Jak již bylo zmíněno v této práci, jedná se o specifický podnik, který je prvkem kritické infrastruktury, proto je i rozvoj zaměstnanců velmi důležitý.

4.3 Nábor, výběr a adaptace řídicích letového provozu

VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ

Výběrové řízení na pozici řídicího letového provozu (řlp) začíná dnem uveřejnění inzerátu na tuto pozici a končí "pohovorem uchazečů se členy výběrové komise". Uveřejnění inzerátu podléhá internímu schválení a může být inzerováno někdy i delší dobu jak 6 měsíců. Záleží na počtu požadovaných, počtu přihlášených a úspěšnosti v dílčích kolech výběrového řízení. Inzerát je zveřejňován jak vlastními zdroji, tak i přes profesní portál.

4.3.1 Posloupnost výběrového řízení

Nábor > předvýběr > ověření znalostí anglického jazyka > testy FEAST > ověření zdravotní způsobilosti na Ústavu leteckého zdravotnictví > exkurze na stanovištích pro účastníky ve výběrovém řízení > výběr nejvhodnějších uchazečů pro Modelovou hru a pohovor se členy výběrové komise > Modelová hra a pohovor uchazečů se členy výběrového komise > výběr nejvhodnějších uchazečů pro přijetí do vstupního výcviku > informování účastníků o výsledku výběrového řízení (přijetí/nepřijetí) > přijetí vybraných uchazečů a uzavření pracovního poměru. (ŘLP ČR, Nábor a výběr uchazečů na pozici řídicí letového provozu, 2021)

Uveřejnění inzerátu viz příloha 2 této práce je vždy na oficiálních webových stránkách v sekci kariéra, profesním portále, na sociálních sítích podniku a dále se inzerují na středních a vysokých školách, se kterými podnik spolupracuje. Výběrové řízení má několik kroků, splnění každého kroku je podmínkou postupu do dalšího kroku. Jsou tedy selektivní dle již zmíněného postupu. Tyto úvodní kroky zahrnují předvýběr a kontrola základních podmínek pro zařazení, poté kandidáti podstupují ověření znalostí anglického jazyka, kde je požadována úroveň B2 dle CEFR.

Dalším krokem ve výběrovém řízení jsou testy FEAST. Testy FEAST – vychází z metodiky EUROCONTROL. Je to webový soubor profesionálních testů špičkové úrovně používaný mnoha evropskými státy pro výběr řlp-žáků do výcviku. FEAST poskytuje celou řadu hodnotících kritérií, které měří širokou škálu schopností a dovedností nezbytných pro

úspěšný výcvik a úspěšný výkon povolání řídicího letového provozu. Spojení speciálních dovedností a jiných schopností spolu se zájmem o konkrétní úkoly tohoto povolání napomohou zaručit úspěch při výkonu tohoto povolání. Z vlastní zkušenosti absolvování těchto testů musím podotknout, že se nejedná o nic lehkého. V této sadě testů uchazeč plní úkoly na zjištění například prostorové orientace, přesnosti, multitasking, výkonnost, rychlost apod. (ŘLP ČR, Nábor a výběr uchazečů na pozici řídicí letového provozu, 2021)

Po úspěšném absolvování výše uvedených testů následuje ověření zdravotní způsobilosti na Ústavu leteckého zdravotnictví, které je rozděleno na psychologickou způsobilost a zdravotní způsobilost. Celý tento proces výběrového řízení končí předvýběrem pro Assessment Centrum. Toto Assessment Centrum a Modelová hra je také dlouhý proces, který bude podrobněji popsán v další části této práce.

4.3.2 Principy náboru

Celý proces náboru probíhá v souladu s metodikou a doporučeními ICAO a EUROCONTROL. EUROCONTROL je evropská organizace pro bezpečnost letového provozu. Nábor a výběr v podniku zajišťuje oddělení personalistiky mezd, oddělení rozvoje lidských zdrojů ve spolupráci s Leteckou školou - CANI a provozním útvarem. Celý nábor a výběr vždy směřuje k účinnosti a nákladové efektivnosti, kdy se samozřejmě respektuje strategie podniku. Obsazení pracovního místa řlp a vypsání výběrového řízení vychází z jednotlivých stanovišť, kde se bere v potaz vytíženost, letový provoz a seniorita stávajících řlp. (ŘLP ČR, Nábor a výběr uchazečů na pozici řídicí letového provozu, 2021)

Nábor je komunikační proces, kdy uchazeč získává veškeré informace o základních požadavcích k zařazení do výběru. Uchazeč proto musí splnit předepsané požadavky. V rámci náboru jsou oslovováni lidé z řad zaměstnanců (interní proces), ale i samozřejmě mimo podnik. Nejčastějšími způsoby hledání uchazečů externě jsou například podnikové stránky, inzerce na personálních serverech či odborných leteckých serverech, sociální sítě. Také osobní účast na veletrzích a výstavách a v neposlední řadě samozřejmě komunikace se středními a vysokými školami.

4.3.3 Výběr

Podstatou výběru je porovnání schopností a dalších osobnostních předpokladů každého uchazeče s nároky a požadavky pracovní pozice. Efektivní výběr spočívá v identifikaci těch uchazečů, jejichž předpoklady nejvíce odpovídají požadavkům profese řlp. V ustanovených podmínkách ŘLP ČR, s. p. jde o nalezení uchazečů s vhodnými dispozicemi a vysokou výchozí motivací pro výcvik a práci řídicího letového provozu, s předpokladem zdárného ukončení výcviku a následným výkonem funkce řídicího letového provozu.

Cílem předvýběru je eliminovat uchazeče, kteří zjevně nevyhovují zadaným základním požadavkům pro zařazení do výběru. Výsledkem předvýběru je množina uchazečů, kteří splňují základní požadavky pro zařazení do výběru. Výstupem je výběr nejvhodnějších uchazečů pro zařazení do vstupního výcviku v počtu předem daném požadavky. (ŘLP ČR, Nábor a výběr uchazečů na pozici řídicí letového provozu, 2021)

Fáze výběru:

- ověření znalostí anglického jazyka;
- testy FEAST;
- ověření zdravotní způsobilosti;
- modelová hra a pohovor se členy výběrové komise;
- výběr nejvhodnějších uchazečů za účelem zařazení do výcviku.

Předvýběr je základní kámen ve výběrovém řízení, který provádí personalista. Cílem je eliminovat zájemce o zařazení do výběrového řízení, kteří nesplňují základní požadavky pro zařazení do výběru (maturitní zkouška z českého jazyka nebo jiná odpovídající zkouška). Výsledkem jsou uchazeči, kteří splňují základní požadavky a jsou zařazení do výběru.

Následuje **ověření znalostí z anglického jazyka**. Tuto činnost provádí personalista ve spolupráci s lektory na CANI – Letecké škole. Platnost tohoto přezkoušení v rámci výběrového řízení je 12 měsíců. Probíhá formou testu z gramatiky, poslechu a rozhovoru s lektorkou. Výsledky personalista sděluje telefonicky uchazečům většinou druhý den.

Požadovaná úroveň znalostí anglického jazyka je B2 dle CEFR. (ŘLP ČR, Prokazování znalosti anglického jazyka na pozici řídicí letového provozu, 2021)

Dalším následujícím krokem po úspěšném přezkoušení z anglického jazyka jsou **testy FEAST**. FEAST – First European Air traffic controller Selection Test je soubor testů sloužící pro výběr řídicích letového provozu, který umožňuje testovat a vyhodnocuje předpoklady testovaných uchazečů k výkonu profese řídicích letového provozu. Pomocí testů tedy měří a vyhodnocuje znalosti, schopnosti a dovednosti nezbytné k výkonu profese. Požadované úrovně jednotlivých testů jsou stanoveny metodikou EUROCONTROLU. U podniku je možné absolvovat tyto testy po prvním neúspěšném pokusu pouze jednou a to v odstupu tří let. Tuto činnost zajišťuje hlavně oddělení rozvoje lidských zdrojů ve spolupráci s personalistou.

Po úspěšnosti na testech FEAST uchazeč musí absolvovat **psychologickou a zdravotní způsobilost** na Ústavu leteckého zdravotnictví. Tuto činnost také zajišťuje po administrativní stránce personalista s oddělením rozvoje lidských zdrojů.

Po těchto činnostech následuje **výběr nejvhodnějších uchazečů pro Modelovou hru a pohovor se členy výběrového komise** na základě dosažených výsledků a splnění všech požadavků předchozích fází. Tuto činnost obstarává oddělení personalistiky a mezd, oddělení rozvoje lidských zdrojů ve spolupráci se zástupci útvaru personálního.

Finálním krokem je Assessment centrum neboli Modelová hra včetně pohovoru se členy výběrové komise. Tento finální krok pro uchazeče představuje časovou náročnost jednoho dne. Modelová hra je zaměřena na hodnocení výkonu a interpersonálních schopností uchazečů, které jsou předpokladem pro výkon profese řídicího letového provozu a zařazení do výcviku. Modelová hra probíhá na simulátorech CANI (Letecká škola), kde jsou utvořeny dvojice. Tyto dvojice dostávají úkoly k plnění. U Modelové hry jsou také tzv. hodnotitelé z provozního útvaru, kteří pozorují spolupráci a kooperaci uchazečů. Poznatky hodnotitelů jsou poté konzultovány při závěru celého Assessment centra. Hodnotitelé jsou nominováni ze stanovišť, kam jsou uchazeči vybíráni dostatečně dopředu a mohou být součástí výběrové komise. Modelové hře předchází samozřejmě briefing s uchazeči. Již při

tomto briefingu hodnotitelé pozorují reakce a chápání uchazečů. (ŘLP ČR, Nábor a výběr uchazečů na pozici řídicí letového provozu, 2021)

Jako nestranný pozorovatel Modelové hry je externí psycholog. Tento psycholog se s uchazeči seznamuje také před zahájením a s uchazeči pracuje v časovém intervalu. V tento časový interval uchazeči vyplňují osobnostní dotazníky, který následně psycholog vyhodnocuje. Výsledky poté prezentuje a diskutuje s celou výběrovou komisí a může brát v potaz poznatky z Modelové hry.

Další částí celého Assessment centra a závěrečnou částí pro uchazeče je pohovor se členy výběrové komise. Tento pohovor je zaměřen na sebezprezentaci uchazečů a sledování jejich schopností komunikace a motivace pro výkon řídicího letového provozu. Pohovor také samozřejmě slouží pro poskytnutí důležitých informací z obou stran. Výstupem je pak výběr nejvhodnějších uchazečů pro zařazení do vstupního výcviku v počtu daném požadavky jednotlivých stanovišť ŘLP. (ŘLP ČR, Nábor a výběr uchazečů na pozici řídicí letového provozu, 2021)

Členové výběrové komise jsou předem nominováni a zároveň je dopředu také stanoven časový harmonogram. Členové výběrové komise jsou vázáni mlčenlivostí a nejsou oprávněni získané informace o uchazečích použít jinak, nežli pro účely výběrové řízení. Celý proces probíhá v souladu s ochranou o osobních údajích.

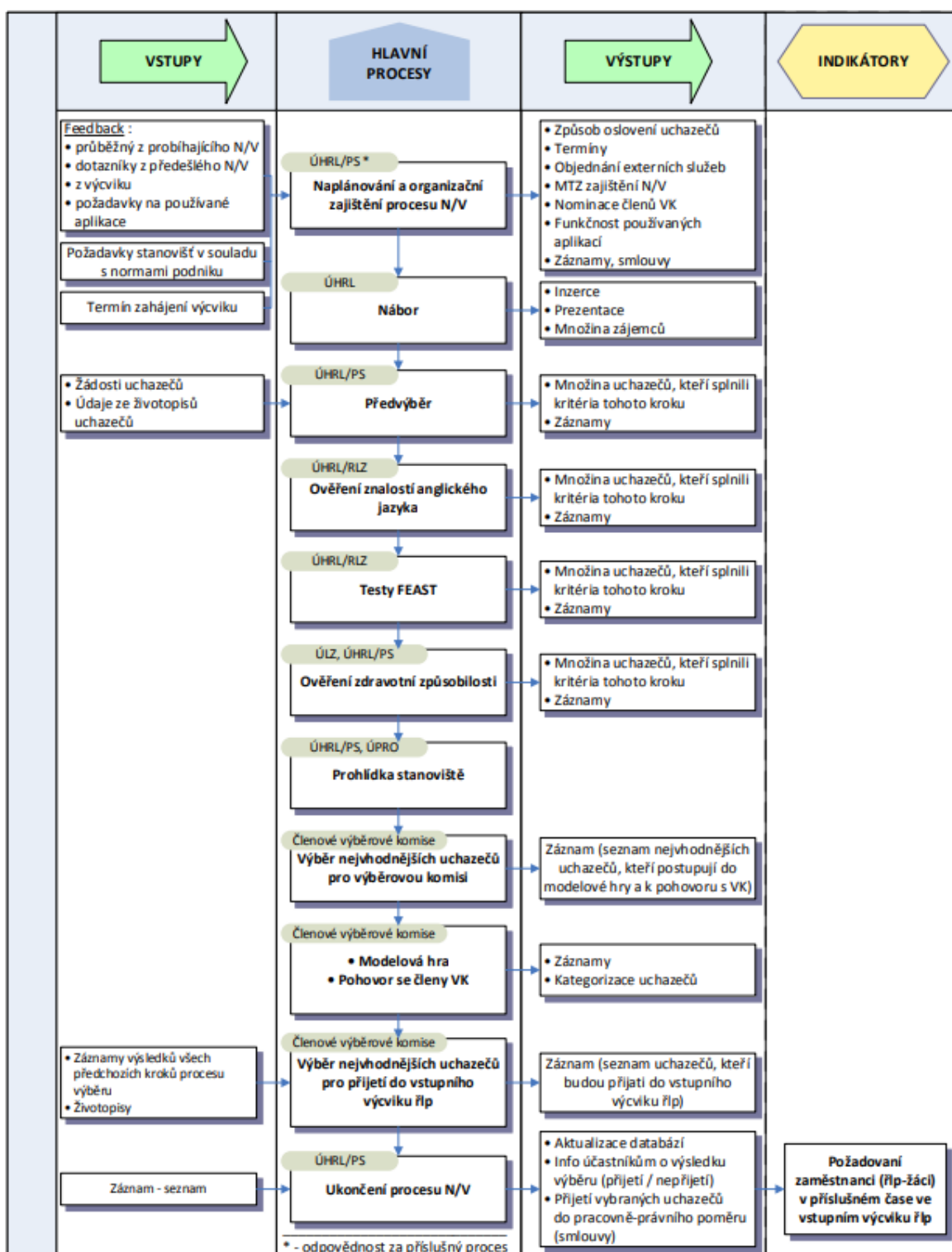
Zástupci výběrové komise za oddělení personalistiky a mezd a oddělení rozvoje lidských zdrojů zajišťují výběrové komisi administrativní podporu, činnost a celou organizaci Assessment centra/Modelové hry. Členové výběrové komise také obdrží od personalistů údaje uchazečů. Tím je myšleno: životopis, motivační dopis, výsledky z přezkoušení anglického jazyka, výsledky testů FEAST, výsledky ověření zdravotní způsobilosti a výstupy z Modelové hry společně s výstupy od psychologa. Závěrem celého dne je pak například diskuse členů výběrové komise.

Výběrová komise pak s kratším odstupem času například pár dní nominuje vybrané uchazeče do zařazení vstupního výcviku. Informování výsledků uchazečům je pak na straně personalisty.

Po ukončení výběrového řízení se zpracovává statistické vyhodnocení celého procesu náboru a výběru uchazečů, které slouží k analytickému vyhodnocení celého procesu. Z tohoto vyhodnocení mohou vyplývat právě vylepšení a nápravné opatření ke zlepšení celého procesu. Zpětná vazba může probíhat i formou rozhovorů zaměstnanců, které jsou příkladem ve výsledcích této předkládané práce. (ŘLP ČR, Nábor a výběr uchazečů na pozici řídící letového provozu, 2021)

Poslední poskytnutá data podniku z výběrového řízení ukazují vysoké číslo u absolvování přezkoušení z anglického jazyka, což je 242 uchazečů. Nicméně do dalšího kola – absolvování testů FEAST již bylo jen 137 uchazečů. To je něco málo přes polovinu uchazečů z prvního kola. Již tento fakt vykazuje určitou náročnost procesu výběrového řízení. Po úspěšném absolvování testů FEAST do dalšího kola postoupila bohužel méně jak polovina uchazečů. A z těchto uchazečů bylo vybráno 34 osob k finálnímu kroku výběrového řízení. Již tato čísla mohou působit a potvrzovat náročnost výběrového řízení.

Obrázek 3 – Mapa procesu nábor a výběr na pozici řídicí letového provozu



Zdroj: ŘLP ČR, Nábor a výběr uchazečů na pozici řídicí letového provozu, 2021

4.3.4 Výcvik řlp-žáků

Kandidáti, kteří uspějí v celém výběru na pozici řídicí letového provozu, se po všech administrativních úkonech stanou zaměstnanci podniku Řízení letového provozu ČR, s. p. Tím začne jejich cesta přes vstupní a místní výcvik k jejich nové profesi - profesi řídicího letového provozu. V tomto výcviku mají oficiální funkci řídicí letového provozu – žák po dobu složení všech zkoušek a získání plné kvalifikace řídicího letového provozu. Poté se funkce mění na řídicí letového provozu. Tím se samozřejmě mění i finanční ohodnocení. Výcvik řídicího letového provozu se dělí na vstupní a místní.

Vstupní výcvik

Vstupní výcvik vede k získání průkazu způsobilosti řídicího letového provozu-žáka, nebo je vydání další kvalifikace a případně doložka ke kvalifikaci. Tento výcvik se uskutečňuje v Letecké škole ŘLP ČR, s. p. neboli CANI (Czech Air Navigation Institute) Vstupní výcvik se skládá ze:

- **základního výcviku** - teoretická výuka a praktický výcvik s cílem poskytnout základní znalosti a praktické dovednosti související se základními provozními postupy;
- **výcviku pro udělení kvalifikace** - teoretická výuka a praktický výcvik s cílem poskytnout znalosti a praktické dovednosti související s konkrétní kvalifikací a případně doložkou ke kvalifikaci.

Místní výcvik

Po úspěšném absolvování vstupního výcviku je další součástí procesu vzdělávání řídicích letového provozu místní výcvik. Místní výcvik vede k získání průkazu způsobilosti řídicího letového provozu, vydání doložky/doložek ke kvalifikaci, potvrzení platnosti kvalifikace nebo doložky/doložek ke kvalifikaci a/nebo vydání či obnovení místní doložky.

Místní výcvik, který probíhá na stanovišti letových provozních služeb, je rozdělen do tří následujících fází:

Přechodová příprava (Transitional Training - TT) – 1. fáze místního výcviku - seznámení se stanovištěm, teoretickou přípravu a výcvik na simulátorech. Během přechodové přípravy řlp-žák získává znalosti a dovednosti specifické pro dané stanoviště.

Předprovozní výcvik (Pre-On the Job Training - Pre-OJT) – 2. fáze místního výcviku - přípravu řlp-žáků pro zvládnutí provozního výcviku. Zahrnuje simulace komplexní provozní situace až do maximální provozní zátěže daného pracoviště, včetně simulace nouzových situací a jeho cílem je dosažení takové úrovně profesních dovedností řlp-žáka, které jsou předpokladem pro zahájení OJT ve skutečném provozu.

Provozní výcvik (On the Job Training - OJT) – 3. fáze místního výcviku - výcvik ve skutečném provozu, při kterém jsou znalosti postupů a dovednosti nabyté předchozím výcvikem dále rozvíjeny a konsolidovány v podmínkách skutečného provozu s cílem samostatného zvládnutí práce řídicího letového provozu na daném stanovišti. (ŘLP ČR, Nábor a výběr uchazečů na pozici řídicí letového provozu, 2021)

Níže jsou uvedené výsledky z uskutečněných rozhovorů, vypracování dat z dotazníkového šetření a data podniku návazné na výsledky vlastní práce.

4.4 Výsledky uskutečněných rozhovorů

Po ukončení výběrového řízení se zpracovává statistické vyhodnocení celého procesu náboru a výběru uchazečů, které slouží k analytickému vyhodnocení celého procesu. Z tohoto vyhodnocení mohou vyplývat právě vylepšení a nápravné opatření ke zlepšení celého procesu. Na tomto procesu spolupracuje hlavně oddělení rozvoje lidských zdrojů, oddělení personalistiky a mezd se všemi členy výběrové komise. Cílem je společná schůzka, kde se diskutují vylepšení a nápravná opatření. Na těchto výsledcích a zlepšení posléze začínají personalisté pracovat. Na tuto schůzku se personalisté připravují samozřejmě dostatečně dopředu a mohou se dotázat předem na zpětnou vazbu od účastníků výběrové komise (tedy zaměstnanců, kteří byli členy výběrové komise a byli i součástí pohovorů s uchazeči).

Příklad baterie otázek ke zpětné vazbě výběrového řízení:

- Co bylo pro Vás na proběhlém VŘ nejobtížnější a co Vám zabralo nejvíce úsilí?
- Co byste udělali příště jinak? V čem by se mohl proces vylepšit (konkrétní situace)?
- Koho je potřeba se změnami informovat?
- Když by se tyto změny realizovali, jak se to promítne ve výsledku a v čem?
- V čem byste osobně potřebovali rozvoj pro roli, kterou zastáváte ve VŘ? Od koho a jakým způsobem?
- Jak to ovlivní kvalitu VŘ a v čem konkrétně?

Uskutečněné rozhovory v rámci této práce byly dva. Byly uskutečněny po proběhlém výběrovém řízení, které bylo po delší dobu pozastavené z důvodu pandemie. Bylo tedy možné i po delší „přestávce“ vyhodnotit celý proces.

Rozhovory byly uskutečněny strukturovanou až polo strukturovanou formou. Proběhly v optimistickém i přátelském duchu a výsledky rozhovoru jsou rozděleny níže.

4.4.1 Rozhovor č. 1 se specialistou z oddělení rozvoje lidských zdrojů

Rozhovor s metodickým pracovníkem z oddělení rozvoje lidských zdrojů probíhal v pozitivní náladě. Tento zaměstnanec ŘLP ČR, s. p. pracuje na výběrových řízeních již dvacet let. Jeho zkušenosti a informace jsou velkým přínosem pro podnik. Během jeho kariéry u podniku došlo k mnoha změnám a vývoji celého výběrového řízení. Lze konstatovat, že je velmi důležitým a nezbytným článkem v procesu výběrového řízení, neboť má na starosti metodiku, organizaci testů FEAST i Modelovou hru. Modelovou hru organizuje i proškoluje uchazeče. Aktivně spolupracuje na zlepšení a může být i hodnotitelem Modelové hry.

Během rozhovoru byla cítit aktivita v tomto procesu a bylo i zmíněno, že se pracuje na zlepšování výběrového řízení, nicméně všechny požadavky vždy nejdou rychle změnit. Zaměstnanec zmínil hlavně zdokonalení procesu výběrového řízení v celkovém závěrečném Assessment centru a výhrady k výběrové komisi. Jedná se o ustálenost členů výběrové komise – myšleno na členy z provozního úseku. K této ustálenosti výběrové komise doplnil samozřejmě i proškolení těchto členů k pohovorům a výběru uchazečů. Tímto zlepšením by se mohl celý proces výběrového řízení také zlepšit a posunout ještě ke kvalitnějšímu výběru. Školení by probíhalo jak interní formou, tak i externí. Mělo by být zaměřeno i hlouběji na interpersonální dovednosti.

Zlepšení v rámci celého Assessment centra z rozhovoru bylo patřičně vnímáno jako hlavní podnět ke zlepšení. Zlepšení vnímá a představuje si ve formě rozvoje a mírné úpravě. Rozvoj v oblastech na využití více interpersonálních dovedností a schopností tak, aby se uchazeči dostali hlouběji do stresových situací. Díky těmto situacím lze uchazeče poté pozorovat ve stresových situacích ve větší míře. Assessment centrum by mohlo být i časově delší dobu, než jedno dopoledne. To by mohlo znamenat také vhodnější zjištění, zda uchazeč je schopný tuto stresovou a odpovědnou práci vykonávat.

Celé Assessment centrum by pak mohlo časově být sice náročnější pro členy výběrové komise, ale znamenalo by posun v kvalitě a detailnějším výběru uchazečů do výcviku řídicího letového provozu. Nijak zaměstnanec samozřejmě nekritizuje momentální stav, nicméně má své vize a představy, jak celý tento proces do budoucna zlepšovat a jít i v souladu s trendy současné doby.

Také zmínil, že by samotnou Modelovou hru, která je simulována na spolupráci a kooperaci při řízení letového provozu na simulátorech zlepšil a případně upravil dle stanovišť, kam se vybírají konkrétně uchazeči. Modelovou hru by doplnil i o případnou další verzi a různé testy či pohovory s psychology. Při následném výběru by pak bylo více podkladů pro rozhodnutí o zařazení do kurzu vhodnými uchazeči.

Dále v rozhovoru bylo zmíněno, že se momentálně již pracuje na zlepšení Modelové hry, nicméně zatím není známa výsledná nová verze.

4.4.2 Rozhovor č. 2 s personalistou z oddělení personalistiky a mezd

Druhý rozhovor byl realizován se zaměstnancem ŘLP ČR, s. p., který je také již delší dobou členem výběrového řízení a hlavně členem výběrové komise. Členem výběrové komise stálým a pravidelným. Celý proces výběrového řízení považuje jako kvalitní a náročný proces pro uchazeče. Nicméně tato osoba si je také vědoma nedostatků, které mohou vyplývat z celého procesu.

V rámci začátku výběrového řízení a prvního kroku, což je přezkoušení z anglického jazyka by určitě mohlo mít také určitou inovaci. Do budoucna by bylo možné uvažovat o uznávání různých certifikátů mezinárodních organizací a nebyť závislí na vlastním přezkoušení. I když vlastní přezkoušení nese i své výhody. Také existují různé firmy, které by ať už proces s angličtinou nebo další kroky výběrového řízení mohli organizovat neboli „recruitovat“. Otázkou je pak financování těchto firem. Výběrové řízení by bylo pak nákladnější pro podnik, ale časově úspornější pro personalisty.

Dalším návrhem na zlepšení v rámci tohoto rozhovoru je ustálenost výběrové komise. Tento návrh je totožný s návrhem v předešlém rozhovoru.

Dále poměrně velkou část rozhovoru bylo věnováno zlepšení v oblasti Assessment centra a Modelové hry. Zlepšení vidí také v proškolení ustálených členů a velkou inspiraci by mohly být výběrová řízení řídicích letového provozu ze zahraničí. V zahraničí tento proces totiž funguje i na několikadenní bázi, kde se střídají více psychologů a je aplikováno tak více Modelových her nebo různých testů. Finále výběrového řízení by mohlo vypadat dle slov v rozhovoru jako tzv. „camp“, který by trval například dva dny. Účastníci by se zástupci podniku, členové výběrové komise a řada psychologů. Psychologové by se zaměřili více na interpersonální dovednosti, stresové situace, spolupráci, komunikaci a další. Dostalo

by se tak více informací k daným osobám a umožnilo by to pak lepší výběr uchazečů do výcviku. Lepší a kvalitnější výběr může znamenat pak i větší úspěšnost výcviku.

Svou představu v rámci zlepšení tohoto procesu vidí samozřejmě i návaznou na všechny oblasti. Tato osoba si je také vědoma i větší nákladovosti v rámci uplatnění těchto zlepšení nebo jejich částí. Dále by navrhla práci psychologa se samotnými řídicími ve výcviku a po celou dobu výcviku. Toto období pro řlp-žáky je velmi obtížné a právě podpora externích psychologů by mohla vést ke zlepšení a větší motivaci úspěšného ukončení výcviku. Jde hlavně o to, aby práce psychologa neskončila jen u výběrového řízení, ale aby následně pokračovala i v rámci výcviku a vybudovala si vztah a důvěru mezi žáky ve výcviku.

Následujícím zlepšením výběrového řízení dle tohoto rozhovoru by mohlo být také poskytování ubytování pro zaměstnance ve výcviku. V momentální době je jim poskytován příspěvek na bydlení, ale není v takové výši, aby pokryl veškeré náklady. Pro zahraniční kurzy řídicích letového provozu tento benefit poskytnutí ubytování k výcviku hraje také zásadní roli. Cílovou skupinou uchazečů ve výběrovém řízení jsou totiž mladí lidé, proto by mohl být tento benefit zásadní při zvážení přihlášky do výběrového řízení k výcviku.

Dle slov z rozhovoru je také důležité brát v potaz věk a vzdělání uchazečů a dostat se do povědomí těchto skupin. Jelikož se jedná většinou o mladé lidi, tak směřovat inzerci a PR kurzu řídicích letového provozu na střední a vysoké školy. Účastnit se různých kariérních dnů na těchto školách. Valná většina těchto uchazečů jsou také čerství absolventi vysokých škol. S tím se také právě pojí spolupráce na jejich osobnosti a vývoji, která by mohla být rozvíjena a podporována právě těmi psychology. Psychologové by více pracovali s komunikací a zvládáním stresu při absolvování výcviku. Tím by se zkvalitnil celý proces výběrového řízení.

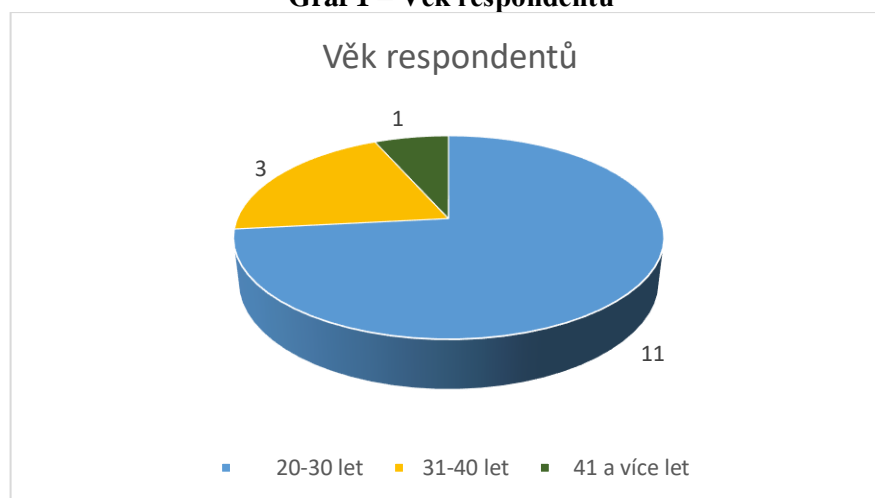
V neposlední řadě je důležité brát v potaz také neustále rozvíjející se trend společnosti a s tím spojené i trendy k modernizaci výběrového řízení. Tím jsou i myšleny různé počítačové systémy, které usnadní práci personalistům.

4.5 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření proběhlo po uskutečnění výběrového řízení. Byly tedy osloveni uchazeči, kteří prošli celým procesem výběrového řízení k finálnímu kroku. Dotazník obdrželo v elektronické podobě k vyplnění 34 uchazečů. 15 uchazečů dotazník vyplnilo a poskytlo tak zpětnou vazbu. Nízká návratnost dotazníků může znamenat již nezájem se vracet k výběrovému řízení a zklamání například z nepřijetí, jelikož v poslední výběrovém řízení z 32 uchazečů byla vybrána méně jak polovina.

Dotazník byl postaven jednoduchou formou s pomocí uzavřených otázek. Výsledky z dotazníkového šetření jsou zaznamenány formou sloupcových a výsečových grafů. Díky podobě jednoduchých otázek byl dotazník cílen na zpětnou vazbu k procesu výběrového řízení s možností volby nedostatků či zlepšení v jednotlivých oblastech procesu. Na základě výsledků jasně vyplývá možnost zlepšení v oblasti Modelové hry a Assessment centra. Tato informace je prospěšná pro personalisty i podnik.

Graf 1 – Věk respondentů

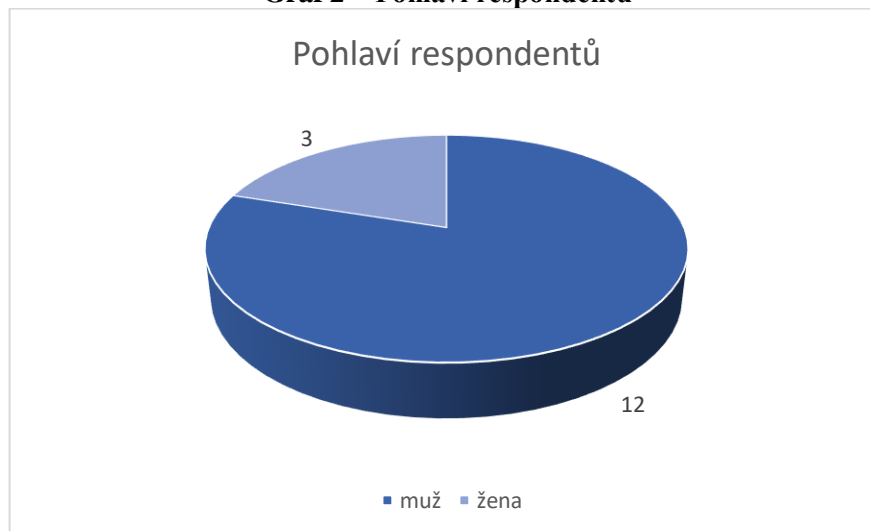


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Graf vykazuje převážnou většinu uchazečů ve věku 20-30 let. Tento fakt může poukazovat, že celým procesem výběrového řízení projdou mladší uchazeči než uchazeči ve starším věku. A také to, že s vyšším věkem ubývá výkonnost a koncentrace v rámci absolvování kol výběrového řízení. Proto se podnik zaměřuje i na propagaci na vysokých školách pro absolventy a z rozhovorů je patrné, že personalisté tento fakt akceptují a pracují s tím.

Přihlášky do výběrového řízení sice nejsou omezeny věkově, nicméně právě výkonnost hraje důležitou roli.

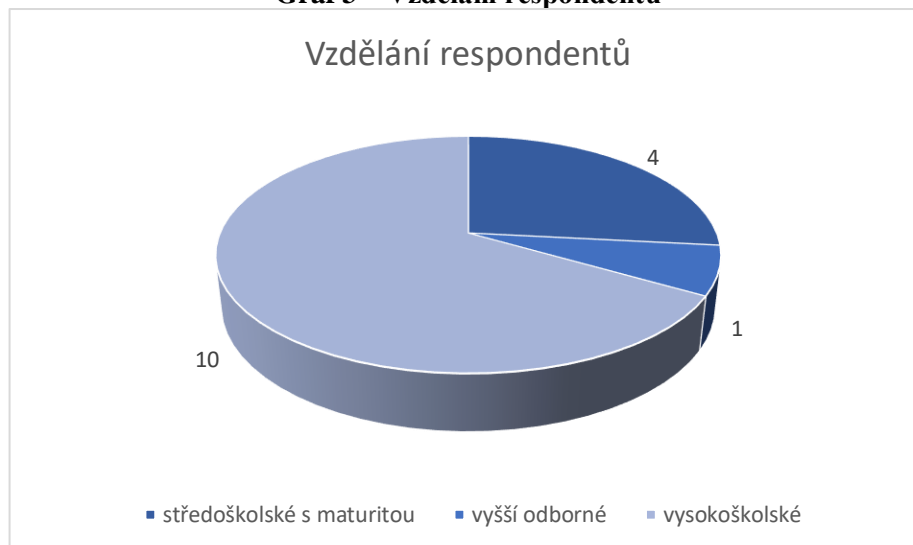
Graf 2 – Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Respondenti, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, jsou ve větším podílu muži. Ženy tvoří malý podíl, tři z celkového počtu patnáct. Tento výsledek může poukazovat, že většinu řídicích letového provozu tvoří muži. Tato informace je podložena daty podniku, které jsou uvedeny v této práci také. Potvrzují tedy větší počet mužů na pozici řídicího letového provozu. Důvodem může být například vyšší zátěž stresu.

Graf 3 – Vzdělání respondentů

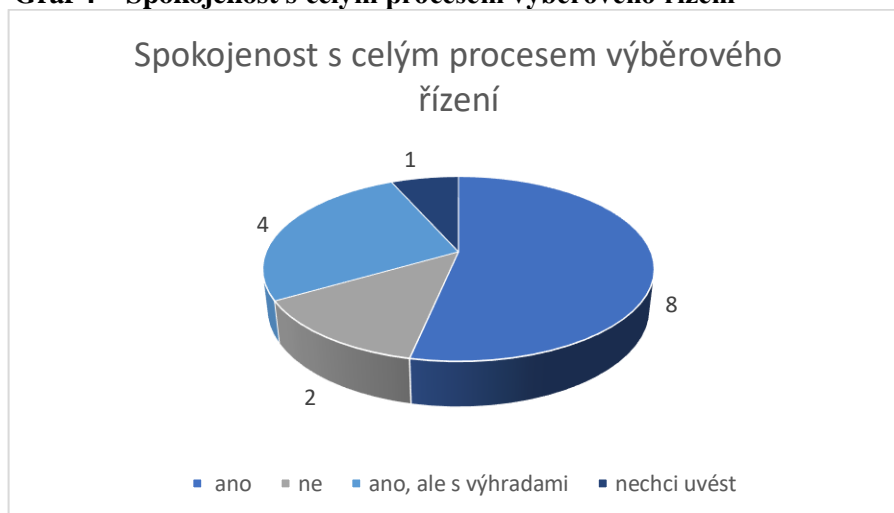


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Graf vykazuje více jak polovinu zúčastněných respondentů s vysokoškolským vzděláním. Informace o vzdělání zaměstnanců ŘLP ČR, s. p. je také podložena z Výroční zprávy a potvrzuje tak nejvyšší podíl zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním viz obrázek 4 této práce.

Otázka: Byl jste spokojen/a s celým procesem výběrového řízení po jeho absolvování?

Graf 4 – Spokojenost s celým procesem výběrového řízení

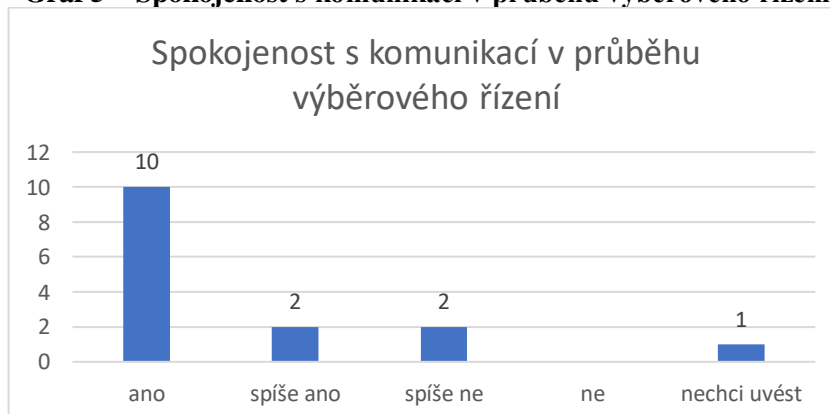


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z grafu vyplývá poměrná spokojenost s celým procesem výběrového řízení. Osm respondentů odpovědělo ano, 4 ano s výhradami. Tento výsledek může být opět užitečný pro personalisty. Pojem spokojenost je v tomto případě chápána jako obecná ohledně procesu výběrového řízení, nikoliv spokojenost se svými výsledky ve výběrovém řízení.

Otázka: Byl jste spokojen/a s komunikací ze strany podniku v průběhu výběrového řízení?

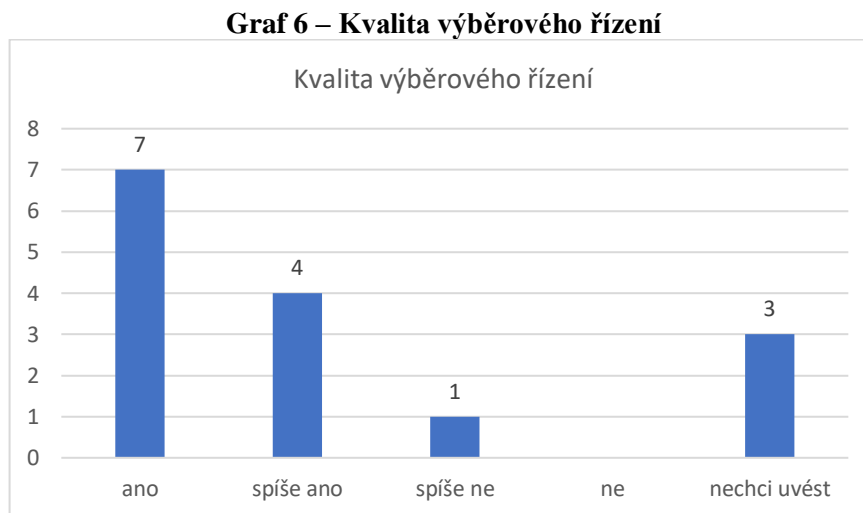
Graf 5 – Spokojenost s komunikací v průběhu výběrového řízení



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Graf ohledně spokojenosti komunikace v průběhu výběrového řízení ze strany podniku vykazuje poměrnou spokojenost. Dva respondenti však odpověděli záporně a jeden zvolil možnost „nechci uvést“.

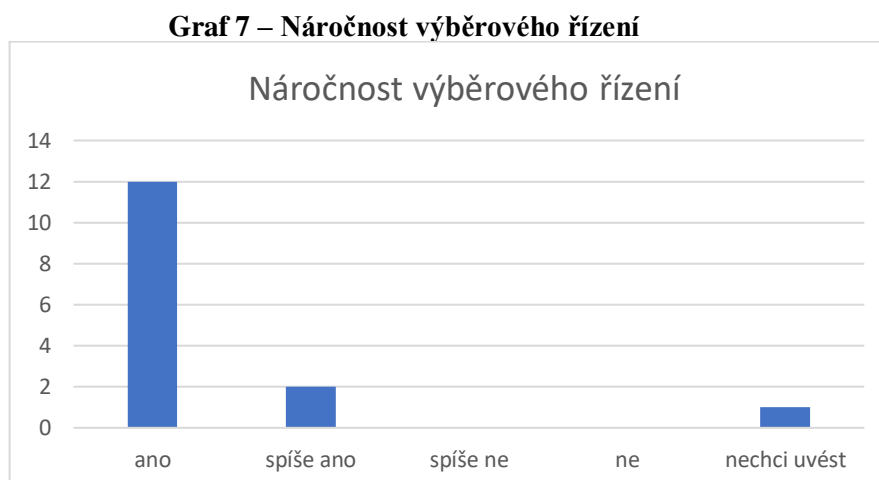
Otázka: Vnímáte proces výběrového řízení jako kvalitní?



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Tento graf na základě odpovědí respondentů poukazuje, že uchazeči vnímají proces výběrového řízení jako kvalitní. Tato informace může být zásadní a kladná zpětná vazba pro oddělení zastřešující výběrové řízení. Avšak kvalita výběrového řízení je posuzována obecně v rámci absolvování výběrového řízení. Do budoucna by mohla být tato otázka v dotazníkovém řešení řešena detailněji.

Otázka: Vnímáte proces výběrového řízení jako vědomostně náročný?



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z grafu je možné vyčíst, že na skupinu respondentů/uchazečů výběrové řízení působilo obtížně. Jelikož je výběrové řízení delší a obsahuje více kol, je možné předpokládat, že bude působit na kandidáty náročně.

Otázka: Vnímá/a jste nedostatky v průběhu výběrového řízení?

Graf 8 – Nedostatky v průběhu výběrového řízení

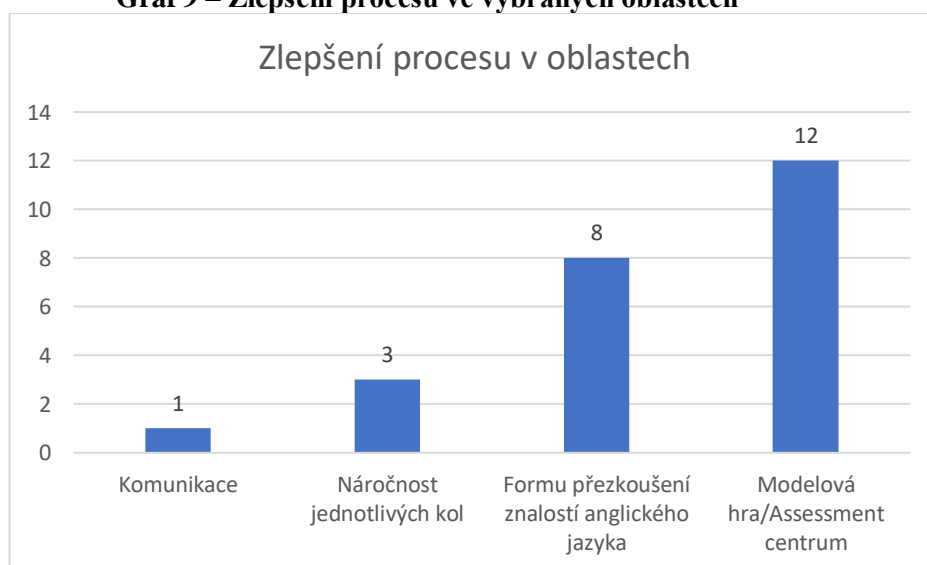


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Pět respondentů však vnímá určité nedostatky v rámci procesu výběrového řízení.

Otázka: Zlepšil/a byste proces výběrového řízení v oblastí?

Graf 9 – Zlepšení procesu ve vybraných oblastech



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

U této otázky respondenti mohli zvolit více odpovědí. Graf vykazuje převážnou většinu zvolené odpovědi Modelové hry/Assessment Centra. Poté formu přezkoušení znalostí anglického jazyka.

Otázka: Absolvoval/a byste celý proces výběrového řízení znovu za účelem dosažení lepších výsledků?

Graf 10 – Opětovné absolvování výběrového řízení



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Respondenti na otázku, zda by výběrové řízení absolvovali opětovně, odpověděli velmi kladně. Lze vyvodit, že výběrové řízení mohou vnímat jako zajímavou zkušenost a nebáli by se jej absolvovat ještě jednou. Sice na mnohé působí náročně, ale mohou brát i náročnou zkušenost za pozitivní do vlastního života.

Obrázek 4 – Struktura zaměstnanců ŘLP ČR, s. p.

Počty zaměstnanců k 31. 12. 2020

Zaměstnanci LNS	368
Specialisté technických systémů	129
Správní a administrativní zaměstnanci	332
Manuální zaměstnanci	67
Specialisté LIS	22
Top management	17
Zaměstnanci ověřování LZ	11
Zaměstnanci kategorie S	67
Celkový součet	1 013

Věková struktura

do 29	114
30-39	252
40-49	332
50-59	218
nad 60	97
Celkový součet	1 013

Vzdělanostní struktura

základní vzdělání	6
střední odborné vzdělání	57
úplné střední	438
vyšší odborné	13
vysokoškolské	499
Celkový součet	1 013

Struktura provozního personálu

Řídicí letového provozu	267
Specialisté technických systémů	129
Ostatní zaměstnanci LNS	91
Specialisté LIS	22
Celkový součet	509

Údaje v tabulkách vyjadřují fyzický počet zaměstnanců k 31. 12. 2020

Zdroj: ŘLP ČR, s. p. Výroční zpráva 2020

4.6 Inzerce pozice řídicí letového provozu - žák

Pozice řídicí letového provozu se inzeruje v několika variantách. Jako vlastní inzerci lze považovat web podniku – sekce kariéry, sociální sítě. K vlastní propagaci samozřejmě patří i účast na různých akcích či propagace videí k pozici řídicí letového provozu a jeho výcviku. Nicméně k další formě propagace a inzerce patří placená inzerce na profesním portále Jobs.cz. Jeden samostatný inzerát uveřejněný na tomto portále po dobu jednoho měsíce je nákladem pro podnik v částce 8 400 Kč. Pokud se však tato cena rozpočítá na počet přihlášených uchazečů, tak je cena samozřejmě nižší. Záleží také na délce inzerce. Vzhledem ale k vždy vysokému počtu přihlášených uchazečů lze považovat částku stále za nízkou i v případě delší inzerce. Náklady na propagaci jsou proto zatím akceptovatelné. Nicméně ze získaných dat o informaci, jak se o pozici řpl – žák dozvěděli je možnost profesní portál velmi nízká a v porovnání z minulých let značně klesá. Klesající trend je znázorněn v grafu 11. Z dat a grafu lze vyčíst a doporučit k zamyšlení, zda inzerce na profesním portále se vyplatí do budoucna ještě inzerovat s ohledem na klesající data.

I u pozice řídicí letového provozu a jeho kurzu platí pravidlo, že čím více přihlášených uchazečů, tím lépe. Jelikož celý proces je náročný, skládá se z několika kroků a je selektivní, tak je pro výběr pozitivní mít co nejvíce uchazečů při výběru. Rozpočítaná cena jednotlivých období nemá tak vysoké odchylky.

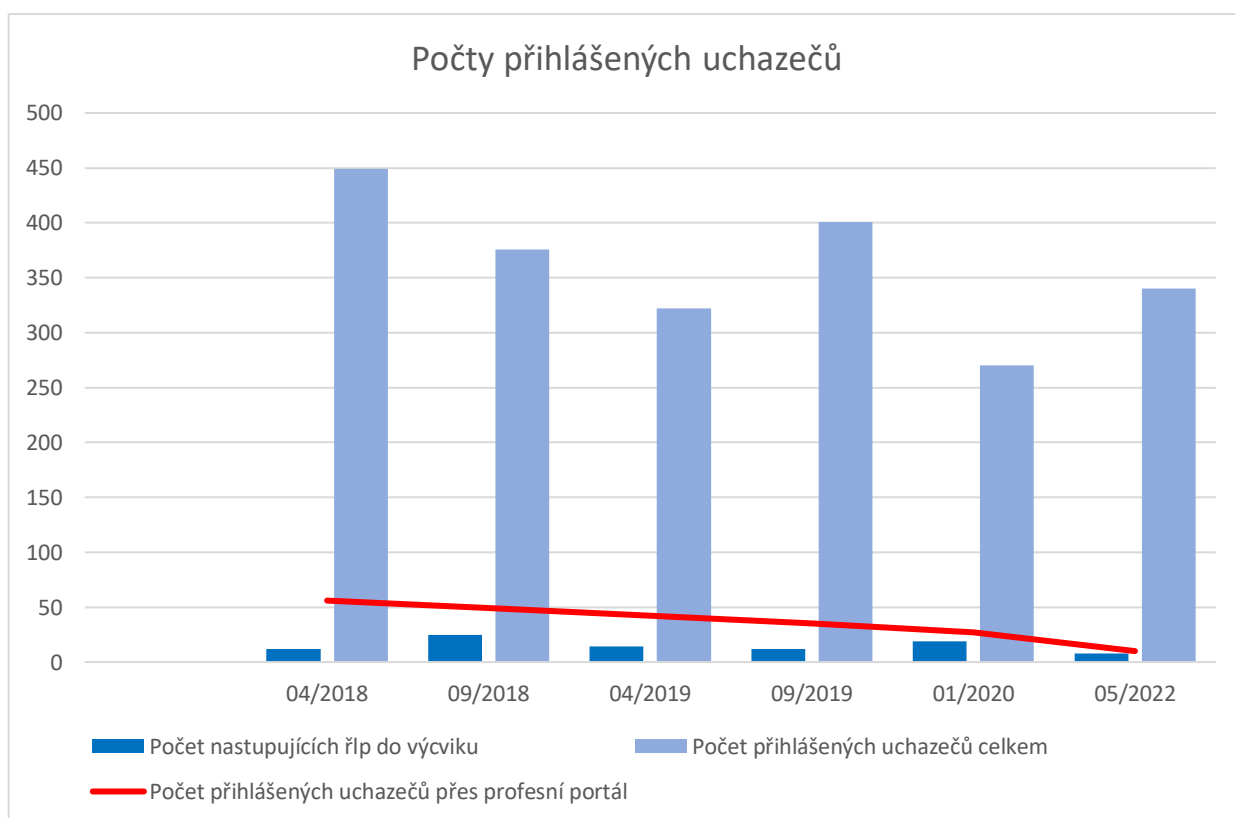
V rámci spolupráce s profesním portálem lze vyjednat i slevy v tzv. balíčcích. Pokud je nutné inzerovat více pozic, je možné zakoupit balíček pro tři inzeráty a cena se tím poníží. Ponížít se může až na 6 000 Kč na inzerát. V tomto případě pak náklady jsou nižší a poníží se i rozpočítaná cena na jednoho uchazeče. U počtu přihlášených uchazečů nelze nijak specifikovat růst ani pokles. Značný pokles je znát u období výcviku leden 2020. Růst u výcviku začínající v květnu 2022. Tento růst počtu přihlášených uchazečů je možné odůvodnit delší pauzou inzerce v období pandemie. V období pandemie a restrikcí byla inzerce a přihlášky do procesu pozastaven.

Tabulka 1 – přihlášení uchazeči a inzerce na profesním portále

Období	Počet nastupujících řlp do výcviku	Počet přihlášených uchazečů celkem	Počet přihlášených uchazečů přes profesní portál	Rozpočítaná cena inzerátu na jednoho uchazeče/1 měsíc
Květen 2022	8	340	10	27 Kč
Leden 2020	19	270	27	31 Kč
Září 2019	12	401	35	21 Kč
Duben 2019	14	322	42	26 Kč
Září 2018	25	376	49	22 Kč
Duben 2018	12	449	56	19 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Graf 11 – Počet přihlášených uchazečů přes profesní portál



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Graf ukazuje snižující trend přihlášených kandidátů přes profesní portál na základě poskytnutých dat podniku.

5 Shrnutí výsledků a diskuse

Výsledky z uskutečněných rozhovorů se ve značné míře shodují vzájemně na zlepšení, a to v oblasti Assessment centra a Modelové hry. Oba dva zkušenosti zaměstnanci podniku, kteří dlouhodobě pracují na procesu náboru a výběru řídicích letového provozu vnímají nedostatky a doporučují zlepšení ve finálním kroku výběrového řízení – již zmíněného Assessment centra a Modelové hry. Na tomto zlepšení částečně již pracují v rámci podniku a snaží se i celé výběrové řízení neustále efektivně zlepšovat. Jejich nápady ke zlepšení tento výsledek může podpořit práci. Za zásadní lze určitě považovat fakt, že si tuto skutečnost uvědomují a snaží se na tom pracovat. Zlepšení v Assessment centru a Modelové hře si představují formou hlubšího proškolení zaměstnanců, kteří vstupují do procesu a větší zapojení psychologů. Dále rozšíření Assessment centra s větším zaměřením na interpersonální dovednosti, týmovost a stresové situace.

Zlepšení také vnímají v oblasti PR, kdy se chtějí více zaměřit na cílové skupiny, které považují jako mladší generaci a čerstvé absolventy vysokých škol. Dle struktury vzdělanosti z Výroční zprávy 2020 podniku lze usoudit, že větší část zaměstnanců je u podniku s vysokoškolským vzděláním. Z dotazníkového šetření také převládá vysokoškolské vzdělání a věk do 30 let. Vysokoškolské vzdělání je podloženo i daty zaměstnanců a dále také pohlaví řídicích letového provozu. Počty zaměstnanců, věková struktura zaměstnanců, vzdělanostní struktura a struktura provozního personálu jsou uvedeny v obrázku 4. Všechna doporučení a vize povedou ke zvýšení kvality procesu výběrového řízení.

Z dotazníkového šetření, kterého se účastnili uchazeči absolvující celý proces výběrového řízení v posledním výběru podniku dotazník, odeslalo vyplněný 15 uchazečů. Výsledky ohledně věku a vzdělanostní struktury potvrzují doporučené zaměření podniku na mladší generace a čerstvé absolventy vysokých škol. Respondenti tvoří větší skupinu do 30 let a s vysokoškolským vzděláním.

Samotný proces výběrového řízení vnímají kladně a převážná většina, více jak polovina byla spokojená a v oblasti komunikace také nevnímají nedostatky. Výběrové řízení a poměrnou většinu působí kvalitně, avšak náročně. Téměř všichni respondenti vnímají proces výběrového řízení za poměrně náročný.

Respondenti měli možnost se také vyjádřit na zlepšení výběrového řízení v oblastech Assessment centra a Modelové hry, přezkoušení znalosti anglického jazyka, náročnosti samotných kroků výběrového řízení nebo v oblasti komunikace. U této otázky byla možnost vybrat jednu nebo více možností. Všichni respondenti se vyjádřili u více možností.

Nejvíce vnímají oblast ke zlepšení Assessment centra a Modelové hry. Poté navazuje druhý krok výběrového řízení – přezkoušení z anglického jazyka. Následují samotná náročnost výběrových kol a jeden hlas měla oblast komunikace. Tyto data potvrzují získaná data z uskutečněných rozhovorů a to možnost zlepšení v oblasti Assessment centra.

Respondenti nicméně však nejspíše nelitují absolvování výběrového řízení, jelikož projevíli zájem absolvovat výběrové řízení znovu. Lze usoudit, že absolvování berou jako přínos. Dotazníkové šetření nebylo zaměřeno na kvantitu, ale kvalitní výsledky od uchazečů, kteří absolvovali celý proces výběrového řízení až do konce v aktuálním období.

Jako doplnění vlastní práce byla i analýza, kalkulace nákladů inzerce na profesním portále pozice řídící letového provozu a porovnání počtů přihlášených uchazečů celkem s počtem přihlášených přes profesní portál. Tyto náklady lze považovat za nízké, proto v této inzerci podnik i nadále pokračuje. Ze získaných dat a porovnání je ale zřejmé, že klesají přihlášení uchazeči přes profesní portál. Dle rozhovoru se podnik ale snaží dostávat do povědomí uchazečů nejen pomocí profesního portálu, ale spíše i například osobní prezentací na vysokých školách. Klesajícího trendu si je tak vědom a zaměřuje se i na jiné možnosti prezentace a inzerování. Do budoucna lze předpokládat další snižování, neboť spíše roste zájem o sociální sítě a informovat z nich či osobní setkání se zástupci na veletrzích a přednáškách.

Jako doporučení ke zlepšení procesu průběhu Assessment centra by mohla vést i inspirace u zahraničních poskytovatelů letových navigačních služeb. Například ve Švýcarsku ve fázi výběrového řízení, kde se specializují na dovednosti má tento krok také delší trvání a hlubší zaměření na interpersonální dovednosti. U tohoto poskytovatele navigačních služeb mají i omezený věk uchazečů do výcviku. Limit je 30 let. Tento poskytovatel není však sám v Evropě s věkovým omezením. Například Spolková republika Německo, Portugalsko nebo Belgie včetně Nizozemí mají také věkové omezení pro uchazeče do výběrového řízení.

Assessment centrum s Modelovou hrou by mohlo probíhat formou společného pobytu uchazečů s určitým programem zaměřeným na výběr vhodných uchazečů. Další variantou lze doporučit více denní Assessment centrum s Modelovou hrou bez společného pobytu. I zde by byl zainteresován větší počet úkolů, her, testů a práce více psychologů. Všechny tyto doporučené formy vy vedly k efektivnímu výběru z uchazečů ve výběrovém řízení. Tyto vícedenní Assessment centra jak již bylo zmíněno, fungují u zahraničních poskytovatelů letových navigačních služeb již dlouhodobě. Příkladem je právě zmiňované Švýcarsko, poté Spolková republika Německo. Ti například přistupují v této fázi výběru jako k určité akademii, která následně pokračuje i ve výcviku. Své služby náboru a výběru nabízí i jako „outcoursingové“ pro další země, kde služby zahrnují celý proces inzerce až po výběr a různé kurzy a konzultace. Tyto služby jsou dostupné a zveřejněny https://www.dfs.de/dfs_homepage/de/Services/Training/DAS_Trainingskatalog.pdf

Vzhledem k specifickému předmětu činnosti podniku a specifické pozici byla vlastní práce na toto téma pojata kvalitní formě, nikoliv v kvantitativní podobě. Výsledky a doporučení ke zlepšení mohou vést k efektivnosti výběrového řízení a personální činností v oblasti náboru a výběru řídicích letového provozu. V případě dalšího výzkumného šetření by otázky v dotazníkovém šetření mohly být formulovány detailněji.

Tabulka 2 – zastoupení žen a mužů řlp

Muži	Ženy
234	29

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z celkového počtu 263 řídících letového provozu s platnou licenci je 234 mužů a 29 žen. Trend vyššího počtu mužů na této pozici nadále pokračuje a je ho možné pozorovat i v uchazečích výběrového řízení.

6 Závěr

Diplomová práce se zabývá analýzou personálních činností. V teoretické části je obsažena problematika personálních činností, ale i samotných základních pojmů personálních. V rámci celého studia odborné literatury k personálním činnostem bylo shledány důležité části personálních oblastí. V rámci pokračování diplomové práce k vlastní části jsou obsaženy informace k podniku Řízení letového provozu, s. p., kde probíhala vlastní práce. Jedná se o velmi specifický podnik v České republice. S tím se pojí i specifická a náročná pozice řídící letového provozu a samotný proces výběrového řízení, který je nedílnou součástí personální práce.

Cílem diplomové práce je díky analýze a vlastní práce vyhodnotit zlepšení procesu výběrového řízení. Na základě proběhlých rozhovorů se zaměstnanci a vyhodnocení dotazníkového šetření došlo k doporučení zlepšení v rámci Assessment centra a Modelové hry ve výběrovém řízení. Toto doporučení vedoucí ke zlepšení procesu výběrového řízení vystupuje z rozhovorů a je také hlavním výsledkem dotazníkového šetření. Zlepšení celého Assessment centra a Modelové hry by mohlo vést vyšší úspěšnosti vybraných uchazečů, kteří pak úspěšně dokončí výcvik. Byl by kladen větší důraz na interpersonální dovednosti, které by byly vodítkem k pomoci výběru vhodných uchazečů.

Doplněním ve vlastní práci je také výpočet orientační ceny inzerátu rozpočítané na počet uchazečů přihlášených do kurzu v posledních letech na profesním portále v České republice. Tato inzerce pozice řídícího letového provozu aktivně funguje na tomto portále, nicméně z rozhovoru bylo také patrné brát v potaz fakt, že je nutné se zaměřit na PR v rámci vysokých škol. Důvodem je počet zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním a také to, že se přihlašují do výběrového řízení jako poměrně čerství absolventi. Analýza toto potvrdila, jelikož je klesající trend v přihlášených uchazečů přes profesní portál.

Praktickou částí byla naplněna doporučení vedoucí ke zlepšení procesu personálních činností podniku v rámci náboru a výběru řídících letového provozu.

Ve vlastní části byl kladen důraz na prezentaci výsledků dotazníkového šetření formou sloupcových a výšečových grafů. Veškerou práci na výzkumné části, absolvovanou praxi a působení v této oblasti hodnotím kladně. Vzhledem k mé působnosti u podniku a

také působnosti v rámci výběru řídicího letového provozu považuji přínos pro celý proces a oddělení. Dále hlavně pro podnik.

Veškerá literatura a zdroje jsou uvedeny v předkládané práci. Jak již bylo zmíněno, v této oblasti pracuji u ŘLP ČR, s. p. a veškeré informace, rozhovory a připomínky ke zlepšení vnímám pozitivně. Vnímám také celé studium na této diplomové práci kladně, jelikož právě studium odborné literatury mé zkušenosti rozšířily. Poděkování patří i zaměstnancům, kteří mi poskytly rozhovor a informace. Poděkování také respondentům, kteří se dotazníkového šetření účastnili. Po vypracování celé diplomové práce jsem si vědoma náročnosti celého procesu výběrového řízení jak pro uchazeče, tak i pro celý podnik a zaměstnance, kteří se na něm podílí. Kompletní analýza mé obzory jen rozšířila a jsem pyšná po mé profesní stránce, že jsem součástí toho procesu a zaměstnancem podniku.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

BELZ, Horst a SIEGRIST, Marco. 2015. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha : Press, 2015. 978-80-262-0846-4.

BRŮHA, D. -- BUKOVJAN, P. -- ČORNEJOVÁ, H. -- KALVODA, A. -- LEŠTINSKÁ, V. -- LIŠKUTÍN, T. -- ROUČKOVÁ, D. -- SCHMIED, Z. -- ŠENK, Z. -- VALENTA, J. *Abeceda personalisty 2021*. 11. aktualizované vydání. Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2021. ISBN 978-80-7554-309-7.

DRUCKER, Peter, F., 1986. *Management. 1.ed. New York*: Truman Talley Books. ISBN 0-525-24463-8.

EVANGELU, Jaroslava Ester, Jiří NEUBAUER 2014. *Testy pro personální práci. 1. vyd. Praha*: Grada. ISBN 978-80-247-5056-9.

EVANGELU, Jaroslava Ester, 2009. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2607-6.

GRUBER, Jan, KYRIANOVÁ, Hana a FONVILLE, Alexandra. 2016. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha : Grada publishing, a.s., 2016. 978-80-247-5263-1.

HRONÍK, František, 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Vyd. 1. Praha: Computer Press. ISBN 80-722-6161-4.

HRONÍK, František. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků: Managing people*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. 978-80-247-1457-8.

HONUS, Rostislav. 2004. *Benchmarking ve veřejné správě. 1. vydání. Praha: Ministerstvo vnitra, 2004. s. 14*. Praha : Ministerstvo vnitra, 2004. 80-239-3933-5.

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

JANIŠOVÁ, Dana. 2013. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2013. 978-80-247-4337-0.

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

- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 5. Praha: MANAGEMENT PRESS. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LANG, Helmut. 2007. *Management - trendy a teorie*. Praha : C.H. Beck, 2007. 978-80-7179-683.
- LENCIONI, Patrik. 2016. *The Ideal Team Player*. Canada : John Wiley Sons, 2016. 978-111-920-959-1.
- LOCHMANNOVÁ, Alena. 2017. *Základy veřejné správy*. Praha : Computer Media, 2017. 978-80-7402-295-1.
- LOJDA, Jan. 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2011. 978-80-247-3902-1.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. 2015. *Manažerská psychologie*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2015. 978-80-247-4221-2.
- MUŽÍK, J., & KRPÁLEK, P. (2017). *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia.
- NAYLOR, John. 2004. *Management . second edition*. London : Financial Times/ Prentice Hall, 2004. 0-273-67321-1.
- PRACTICE ON ORGANISATIONAL PERFORMANCE. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management* [online]. USA: Global Journals Inc., 2016, roč. 16, č. 11 [cit. 10. 3. 2020]. ISSN 2249-4588. Dostupné z https://globaljournals.org/GJMBR_Volume16/3-The-Impact-of-Effective-Recruitment.pdf
- REICHEL, Jiří, 2011. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6935-6.
- ŘLP ČR, s. p. (2021). *Nábor a výběr uchazečů na pozici řídící letového provozu*. Praha: ŘLP ČR, s. p.
- ŘLP ČR, s. p. (2021). *Procesy na oddělení personalistiky a mezd*. Praha: ŘLP ČR, s. p.
- ŘLP ČR, s. p. (2021). *Prokazování znalosti anglického jazyka na pozici řídící letového provozu*. Praha: ŘLP ČR, s. p.
- ŘLP ČR, s. p. (2021). *Výroční zpráva 2020*. Praha: ŘLP ČR, s. p.
- SAVIOUR, Akuamoah Worlanyo a kol. *The Impact of Effective Recruitment and Selection*
- VEBER, Jaromír a kol. 2017. *MANAGEMENT - Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha : MANAGEMENT PRESS VE SPOLEČNOSTI ALBATROS MEDIA a.s., 2017. 978-80-7261-274-1.

VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga. 2009. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2009. 978-80-7261-197-3.

Přílohy

Příloha 1 - Dotazník pro uchazeče výběrového řízení

Příloha 2 – Inzerát na pozici řídicího letového provozu

Příloha 1 – Dotazník pro uchazeče výběrového řízení řídicího letového provozu

Oslovuji Vás k vyplnění dotazníku na základě výzkumu mé diplomové práce, který zaměřen na proces výběrového řízení řídicího letového provozu.

Cílem dotazníku je zjistit, jak vnímají uchazeči proces výběrového řízení řídicího letového provozu, který absolvovali až k finálnímu kroku.

Ráda bych také podotkla, že dotazník je anonymní. Předem děkuji za Váš čas k vyplnění dotazníku.

DOTAZNÍK

Vhodné vyznačte.

1. **Váš věk:**
 - 20-30 let
 - 31-40 let
 - 41 a více let
2. **Vaše pohlaví:**
 - žena
 - muž
3. **Nejvyšší ukončené vzdělání:**
 - středoškolské s maturitou
 - vyšší odborné
 - vysokoškolské
4. **Byl jste spokojen/a s celým procesem výběrového řízení po jeho absolvování?**
 - ano
 - ne
 - ano, ale s výhradami
 - nechci uvést
5. **Byl jste spokojen/a s komunikací ze strany podniku v průběhu výběrového řízení?**
 - ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
 - nechci uvést
6. **Vnímáte proces výběrového řízení jako kvalitní?**
 - ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
 - nechci uvést
7. **Vnímáte proces výběrového řízení jako náročný?**
 - ano

- spíše ano
- spíše ne
- ne
- nechci uvést

8. Vnímali jste nedostatky v průběhu výběrového řízení?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- nechci uvést

9. Zlepšili byste proces výběrového řízení v oblasti:

- Komunikace
- Náročnost jednotlivých kol
- Formu přezkoušení znalostí anglického jazyka
- Modelová hra/Assessment centrum

10. Absolvovali byste celý proces výběrového řízení znovu za účelem dosažení lepších výsledků?

- ano
- ne
- nevím

ŘÍDÍCÍ LETOVÉHO PROVOZU

Hledáme zájemce o letectví, kteří se chtějí učit novým poznatkům, jsou odolní vůči psychické zátěži, jsou schopni pracovat v týmu a ovládají anglický jazyk. Tato profese je vhodná pro muže i ženy.

Výcvik na tuto pozici trvá minimálně 24 měsíců. Vstupní výcvik probíhá po stanovenou týdenní pracovní dobu ve středisku CANI (Czech Air Navigation Institute) cca 11 měsíců, další měsíce následuje místní výcvik na jednotlivých stanovištích dle rozvrhu směn.

Požadujeme:

- Ukončené středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou nebo jinou obdobnou zkouškou prokazující stejný stupeň dosaženého vzdělání.
- Maturitní zkoušku z českého jazyka případně certifikát ze zkoušky z českého jazyka na minimální úrovni B2 dle CEFR.
- Znalost anglického jazyka minimálně na úrovni B2 dle CEFR.
- Zdravotní a psychickou způsobilost.
- Trestní bezúhonnost.

Nabízíme:

- Zajímavou práci u stabilní společnosti v moderním pracovním prostředí.
- Pracovní poměr již od zahájení výcviku.
- Bezplatné získání kvalifikace řídicího letového provozu.
- Po získání kvalifikace mzdové podmínky odpovídající náročnosti práce.
- Soustavné vzdělávání a zvyšování odborné úrovně.

Zahájení výcviku:

- Prosinec 2022 – Oblastní služba řízení (ACC Praha).

Pokud Vás tato nabídka oslovila, neprodleně se přihlaste prostřednictvím odpovědního formuláře.

Zdroj: Kariérní webové stránky ŘLP ČR, s. p.