

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2024

Adam Beneš

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Řízení lidských zdrojů ve státní organizaci Správa železnic
Bakalářská práce

2024

Adam Beneš

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Adam Beneš**
Osobní číslo: **E20939**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Řízení lidských zdrojů ve státní organizaci Správě železnic**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je zjištění postoje studentů dopravně zaměřených středních škol k zaměstnání na železnici a provedení jeho srovnání se zaměstnaneckým průzkumem ve Správě železnic.

Osnova:

- Vymezení problematiky řízení lidských zdrojů.
- Charakteristika státní organizace Správa železnic.
- Analýza řízení lidských zdrojů ve Správě železnic.
- Analýza postoje studentů k zaměstnání na železnici.
- Zhodnocení výsledků a navržení doporučení na zlepšení.
- Formulace závěru.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
BLÁHA, Jiří, Andrea ČOPÍKOVÁ a Petra HORVÁTHOVÁ, 2016. Řízení lidských zdrojů: Nové trendy. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
CRAWSHAW, Jonathan. Human resource mangement: strategic and international perspectives. Los Angeles: Sage, 2014. ISBN 978-1-4462-7078-3.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
MARCHINGTON, Mick a Adrian WILKINSON. Human Resource Management at Work. Wimbledon: Chartered Institute of Personnel & Development, 2016. ISBN 9781843983712.
ŠAFRÁNKOVÁ, Jana Marie a Martin ŠIKÝŘ. Perspektivy rozvoje lidského potenciálu: výzvy současné praxe řízení lidských zdrojů.
ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. et Ing. Barbora Zemanová, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2024**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Střiteská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem Řízení lidských zdrojů ve státní organizaci Správa železnic jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

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

V Pardubicích dne 26. 4. 2024

Adam Beneš v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych chtěl poděkovat všem, kdo se podíleli a stále podílejí na mé cestě za vzděláním. V první řadě je to rodina, bez jejíž psychické a materiální podpory bych se na tuto cestu nikdy vydat nemohl. Cesta to byla nerovná, cílem ne vždy jistým a blízcí to se mnou občas neměli jednoduché. Děkuji!

Dále bych chtěl poděkovat vedoucí této bakalářské práce, paní doktorce Zemanové, za její trpělivý přístup, ochotu a rady, bez kterých by tento dokument nikdy nevznikl.

V neposlední řadě děkuji také všem ostatním, kdo se na této práci podíleli konzultacemi, ať už odbornými nebo jazykovými.

ANOTACE

Práce pojednává o zaměstnancích v železničním provozu, studentech oborů vedoucí k těmto profesím, a to zejména se zaměřením na státní organizaci Správa železnic. Je představen teoretický rámec a specifické prostředí železničního provozu i prostředí samotné Správy železnic.

KLÍČOVÁ SLOVA

řízení lidských zdrojů, zaměstnanci, Správa železnic, generace, studenti, železnice

TITLE

Human resources management in the state organisation Správa železnic.

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with employees in railway operations, students of disciplines leading to these professions, with a particular focus on the state organization Railway Administration. The theoretical framework and the specific environment of railway operations and the environment of the Správa železnic itself are presented.

KEYWORDS

human resource management, employees, Správa železnic, Czech railway administration, generations, students, railways

OBSAH

ÚVOD.....	13
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	15
1.1 Motivace a motivující pracovní místa.....	16
1.2 Plánování lidských zdrojů.....	18
1.3 Výběr zaměstnanců.....	20
1.4 Hodnocení pracovního výkonu.....	21
1.5 Odměňování zaměstnanců.....	22
1.6 Vzdělávání zaměstnanců.....	23
1.7 Péče o zaměstnance.....	24
1.7.1 Pracovní doba a režim.....	24
1.7.2 Pracovní prostředí.....	25
1.7.3 Zaměstnanecké výhody.....	26
2 GENERAČNÍ ROZDÍLY.....	28
2.1 Výběr zaměstnavatele.....	31
3 SPRÁVA ŽELEZNIC.....	33
3.1 Oblastní ředitelství (OŘ).....	33
3.2 Centrální dispečerská pracoviště (CDP).....	34
3.3 Stavební správy.....	34
3.4 Centrum sdílených služeb (CSS).....	35
3.5 Speciální organizační jednotky.....	35
3.6 SWOT analýza.....	35
4 ZAMĚSTNANCI VE SPRÁVĚ ŽELEZNIC.....	38
4.1 Počet zaměstnanců a složení kolektivu.....	38
4.1.1 Věkové rozložení zaměstnanců.....	39
4.1.2 Úroveň vzdělání zaměstnanců.....	39
4.1.3 Počty zaměstnanců na jednotlivých jednotkách.....	40
4.2 Řízení lidských zdrojů.....	41
4.2.1 Plánování lidských zdrojů.....	41

4.2.2 Nábor, výběr a příjem zaměstnanců	42
4.2.3 Mobilita zaměstnanců	43
4.2.4 Řízení pracovního výkonu	43
4.2.5 Vzdělávání zaměstnanců	45
4.2.6 Odměňování zaměstnanců	45
4.2.7 Péče o zaměstnance	47
4.2.8 Pracovní prostředí	49
4.2.9 Zaměstnanecké výhody	49
4.2.7 Personální controlling	51
5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	52
5.1 Představení dotazníkového šetření	52
5.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření	53
5.2.1 Společné otázky	53
5.2.2 Studentské otázky	57
5.2.3 Zaměstnanecká otázka	61
5.3 Zhodnocení a doporučení	61
6 ZÁVĚR	65
POUŽITÁ LITERATURA	67
SEZNAM PŘÍLOH	70

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Vývoj počtu zaměstnanců 2003-2022	36
Graf 2 - Věkové rozložení zaměstnanců Správy železnic	37
Graf 3 – Úroveň vzdělání zaměstnanců Správy železnic	38
Graf 4 - Počet zaměstnanců dle organizačních složek	38
Graf 5 – Obor studia zúčastněných studentů	53
Graf 6 – Motivace k práci na železnici je spíše vnitřní	54
Graf 7 – Vnímání centralizace řízení provozu	55
Graf 9 – Vnímání centralizace řízení provozu	56
Graf 8 – Vnímání atraktivity Správy železnic	57
Graf 9 – Kam chtějí studenti směřovat kariéru	58
Graf 10 – Nejatraktivnější pozice u studentů	59
Graf 11 – Úroveň kariérního webu SŽ	59
Graf 12 – znalost prostředí SŽ u studentů	60
Graf 13 – Stipendijní programy	60
Graf 14 – Úroveň prezentace SŽ k mladým	61
Graf 15 – Zdroje informací o zaměstnavateli	61
Graf 16 – Doporučil/a byste SŽ svým blízkým	62

SEZNAM TABULEK A ILUSTRACÍ

Tabulka 1 – Srovnání zaměstnaneckých výhod	49
Tabulka 2 – Výhody, které si se SŽ spojují respondenti	56
Tabulka 3 – Nevýhody, které si se SŽ spojují respondenti	56
Tabulka 4 – Nejpopulárnější benefity	57
Obrázek 2 - Organizační struktura Správy železnic	33

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

- BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- CDP Centrální dispečerské pracoviště (významné pracoviště řízení provozu)
- ČD České dráhy, a. s. (železniční dopravce)
- ČDC ČD Cargo, a. s. (železniční nákladní dopravce, dceřiná společnost ČD)
- ČR Česká republika
- ČSD Československé státní dráhy s. o. (předchůdce ČD a SŽ)
- CER Comunity of European Railways and Infrastructure Companies (Evropský svaz železničních organizací)
- DB Deutsche Bahn AG (železniční dopravce v Německu)
- DOZ Dálkové ovládání zabezpečovacího zařízení (způsob řízení provozu ve vzdálené stanici)
- FKSP Fond kulturních a sociálních potřeb (zaměstnanecký benefit)
- KOP Kondiční ozdravný pobyt (zaměstnanecký benefit)
- LE Leo Express Global, a. s. (železniční dopravce)
- PKS Podniková kolektivní smlouva
- PO Provozní obvod (organizační jednotka SŽ)
- RDP Regionální dispečerské pracoviště (pracoviště řízení provozu)
- RJ Regiojet a. s. (železniční dopravce)
- ŘLZ Řízení lidských zdrojů
- SŽ Správa železnic s. o. (Správce železniční infrastruktury v ČR)
- UIC Union Internationale des Chemins de fer (Celosvětový svaz železničních organizací)

ÚVOD

O oblasti řízení lidských zdrojů se všichni odborní autoři zmiňují jako o klíčovém prvku jakéhokoliv podniku a v dnešní době jsou zaměstnanci jedním z nejdůležitějších faktorů úspěchu každé firmy. Efektivní správa a rozvoj lidských zdrojů mohou významně přispět k úspěchu a efektivitě dané organizace, jelikož jsou to právě nejlepší zaměstnanci, kdo je základním kamenem nejlepšího možného využití ostatních zdrojů organizace jako jsou finanční, materiálové nebo informační zdroje.

Dnešní ekonomicko-politická situace na trhu práce klade na oblast řízení lidských zdrojů, kde je úkolem zajištění dostatku adekvátně schopných a motivovaných pracovníků k dosahování určených cílů zaměstnavatele, značné nároky. Jen málokterá společnost se nyní nepotýká s nedostatkem zaměstnanců, což se ještě umocňuje v technických či dále specifických oborech. Oblast lidských zdrojů v železničním sektoru byla ještě nedávno poznamenána obdobím zastaralé infrastruktury i vozidel a ztrát přeprav ve prospěch flexibilnějších silničních dopravců. Železnice nebyla vnímána jako perspektivní obor, čemuž nabídka i poptávka po vzdělání odpovídala. S ekologickými cíli nejen Evropské unie a hlavně modernizací zejména osobní dopravy se však v posledních letech situace dramaticky změnila a železničářů je napříč společnostmi naopak nedostatek, což klade nové výzvy jak pro zaměstnavatele, tak pro odborné školy. Celý sektor je tak zajímavým subjektem ke sledování.

Za přibližně 20 let své existence Správa železnic postupně přebírala od Českých drah stále více činností, od řízení provozu, přes údržbu tratí a stanic, po přípravu nových staveb, včetně vysokorychlostních tratí. Nyní tedy bezesporu hraje vedoucí roli na české železnici, na které je též největším zaměstnavatelem. Pro svou činnost potřebuje přes 17 tisíc zaměstnanců ve specifických profesích, například výpravčích, elektrotechniků, traťmistrů, projektantů, ale i hasičů a dalších úzce zaměřených odborníků. Z pohledu oboru lidských zdrojů je Správa železnic unikátní svým růstem z desítek zaměstnanců v roce 2003 na tisíce zaměstnanců v letech následujících. Dalším faktorem zaměstnanosti u Správy železnic je modernizace infrastruktury, díky které dosáhne jak vyšší použitelnosti železnice pro cestující a nákladní přepravce, tak centralizace řízení provozu, čímž se zvýší produktivita. V rámci tohoto procesu bude Správa železnic nadále charakteristická svou poptávkou po technicky vzdělaných odbornících.

Cílem práce je představit teoretický rámec řízení lidských zdrojů a porovnat teorii s praxí v organizaci Správa železnic. Cílem vlastního průzkumu je zjistit postoje studentů středoškolských dopravních oborů a jejich preference při výběru zaměstnavatele.

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Pojem řízení lidských zdrojů pochází z anglického pojmu Human resource management. „Označuje personální práci, resp. Personalistiku, která se zabývá řízením a vedením lidí v organizaci“ (Šikýř, 2014, s. 20). Za lidské zdroje jsou pak obvykle považováni zaměstnanci organizace. Marchington a Wilkinson (2016, s. 3) uvádějí, že právě zaměstnanci jsou často považováni za rozdílové hráče pro úspěch a neúspěch organizace, a to zejména ve službách kde dochází k přímému kontaktu se zákazníky ať už fyzicky nebo i telefonickou či jinou komunikací. Ve výrobních firmách jsou pak zaměstnanci důležití z pohledu kvality a spolehlivosti. Úkolem řízení lidských zdrojů, jak uvádí Koubek (2007, s.16) v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako „strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizaci“ (Armstrong, 2015, s. 47). Šikýř k tomu dodává, že takto schopní a motivovaní lidé jsou nezbytností pro každou organizaci. Faktory, schopnost a motivace jsou východiskem pro výkon lidí, jenž je pramenem výkonu organizace (Šikýř, 2014, s.20).

Vztah mezi schopnostmi (S), motivací (M) a výkonem (V) lidí vyjádřily Horváthová, Bláha, Čopíková) vztahem:

$$V = f(S \times M \times P)$$

(V) Výkon je požadovaný výsledek práce

(S) Úroveň schopností

(M) Motivace – ochota lidí vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu.

(P) Podmínky – vyjádření výkonnosti systému řízení lidských zdrojů na straně organizace. Autoři uznávají, že tyto podmínky mohou být pojaty velmi široce.

Crawshaw (2014, s. 18) spojuje kořeny řízení lidských zdrojů s osvícenými zaměstnavateli a hnutími za zlepšení pracovních podmínek ve Spojeném království a Spojených státech na přelomu 19. a 20. století. V této době díky mechanizaci a novým postupům ve výrobě vzrostla produktivita práce. Přímou příčinou je dle autora datován k 70. letům minulého století. Dle Armstronga (2015, s. 46) má novodobý pojem „řízení lidských zdrojů“ počátky v muničních továrnách 1. světové války, tehdy byl diskutován jako péče o pracovníky. Za následovníky péče o pracovníky autor považuje pojmy

řízení práce nebo řízení pracovních sil (1920), následované personálním řízením (1940) a konečně řízení lidských zdrojů, které datuje k 80. letům 20. století. Lze si povšimnout, že změny termínů často časově odpovídají velkým krizím 20. století.

V rámci pojmu „nejlepší praxe“ v řízení lidských zdrojů představuje Šikýř (2014, str. 81–150) následující osvědčené zásady a postupy, které tvoří základ účinného řízení lidských zdrojů v managementu organizace:

- motivující pracovní místa,
- strategické plánování lidských zdrojů,
- pozitivní výběr zaměstnanců,
- pravidelné hodnocení zaměstnanců,
- spravedlivé odměňování zaměstnanců,
- systematické vzdělávání zaměstnanců,
- smysluplnou péči o zaměstnance,
- spolehlivý informační systém.

1.1 Motivace a motivující pracovní místa

Motivace vyjadřuje dle Šafránkové a Šikýře (2017, s. 18) „ochotu lidí vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu“ (Šafránková a Šikýř, 2017, s. 18). Motivace je vysvětlením lidské aktivity a chování v určitém směru. Jejím smyslem je dle autorů dosažení strategických cílů organizace prostřednictvím uspokojení individuálních potřeb jejich zaměstnanců. K tomu je zapotřebí uplatnit vhodné nástroje, které zvýší motivaci zaměstnanců k výkonu své práce a dosahování až nadstandartního výkonu (Šafránková a Šikýř, 2017, s. 18). Armstrong (2015, s. 218) rozlišuje 2 typy motivace:

Vnitřní motivace je důsledkem úspěšné implementace moderního motivačního přístupu. Pramení z pocitů, že práce je z pohledu jedince důležitá, zajímavá a podnětná a že mu poskytuje přiměřenou volnost v jednání a rozhodování a příležitosti k rozvoji svých schopností nebo dosažení kariéřního růstu.

Vnější motivace zahrnuje odměny (zvýšení mzdy, udělení pochvaly, povýšení atd.) nebo tresty (disciplinární řízení, odebrání nenárokové složky mzdy, vyjádření kritiky apod.).

Šikýř k problému motivace lidí pracovním místem uvádí potřebu dostatečně komplexní, rozmanité, významné a samostatné práce se zpětnou vazbou jako předpokladu pro motivující

pracovní atmosféru (Šikýř, 2014, s.86). Pohled na tyto atributy je pro každého zaměstnance značně individuální, což představuje výzvu zejména pro liniové manažery.

V procesu vytváření pracovních míst jsou zmiňovány dva přístupy (Šikýř, 2014 s.87):

Klasický mechanický přístup – Snaha o zvýšení produktivity práce pomocí co nejrutinnějších a co nejvíce zjednodušených pracovních úkolů.

Moderní motivační přístup – Je založen na principech zmíněných v úvodu této podkapitoly. Vychází z předpokladu, že komplexnost, rozmanitost, významnost a autonomie práce spolu se zpětnou vazbou jsou významným motivačním faktorem k podání nejlepšího výkonu, jakého je zaměstnanec schopen. (Šikýř, 2014 dle Dvořákové a kol.,2012, s. 134).

Koubek k motivačnímu přístupu uvádí potřebu, aby zaměstnanci měli svou práci rádi. *„Práce, která pracovníka uspokojuje, je sama nejlepším motivátorem“* (Koubek, 2007, s. 59). Autor dále uvádí, že motivační přístup je nejčastěji založen na Herbergově dvou faktorové teorii motivace, na Hackmanově a Oldhamově modelu charakteristik práce a na teorii sociotechnických systémů. Dále autor zmiňuje biologický a percepční přístup (Koubek, 2007, s. 59-67).

Herbergova dvou faktorová teorie motivace – zkoumá důvody spokojenosti, nebo naopak nespokojenosti s prací. Spokojenost a nespokojenost ale nejsou přímé protiklady. Charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory spokojenosti pracovníků, nazývají autoři motivátory. Motivátorům pak kladou do protikladu hygienické faktory. Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nevede nutně k nespokojenosti. Zatímco přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, jejich nepřítomnost naopak vede k nespokojenosti.

Příklady motivátoru: úspěch, uznání, práce sama, povýšení, možnost osobního růstu.

Příklady hygienických faktorů: vztahy s nadřízenými/podřízenými, mzda/plat, pracovní podmínky, jistota práce, osobní život.

Hackmanův a Oldhamův model charakteristik práce – autoři modelu došli k závěru, že klíčové charakteristiky práce (např. rozmanitost práce, významnost úkolu, autonomie, zpětná vazba) vedou k tomu, že pracovníci zažívají duševní stavy (např. zažívání smysluplnosti práce, zažívání odpovědnosti za výsledky práce, znalost skutečných výsledků práce) , které vedou k osobním a pracovním výsledkům (např. vysoká vnitřní motivace k práci, vysoká efektivnost

pracovního výkonu, vysoká úroveň spokojenosti s prací, nízká absence a fluktuace). Míra, v jaké model charakterizuje skutečné chování, závisí na tzv. tlumících faktorech (např. na znalosti a dovednosti, potřebě osobního růstu, spokojenosti s kontextem práce).

Teorie sociotechnických systémů – vychází z Hackmana a Oldhama, ale věnuje se zaměstnáním, která jsou vykonávána skupinami pracovníků, kteří na sebe navzájem působí, nikoliv jedinci. V podstatě jde o poznání, že sociální faktory (např. kontakt se spolupracovníky) hrají ve výkonu pracovníka významnou roli (Koubek, 2007, s.63).

Biologický přístup – je snahou zmírnit negativa vyplývající z fyzické stránky práce (např. zvedání těžkých břemen).

Percepční přístup – na rozdíl od biologického přístupu se zaměřuje naopak na duševní stránku zaměstnání.

Koubek považuje za nejlepší přístup k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst tzv. „*racionální kombinaci přístupů, která bere v úvahu všechny souvislosti a snaží se sladit zájmy organizace a pracovníků*“ (Koubek, 2007, s. 67).

1.2 Plánování lidských zdrojů

Koubek (2007, s. 93) k plánování lidských zdrojů konkrétně uvádí, „*že usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly*“ (Koubek, 2001, s. 93) a to:

- v potřebném množství (kvantitě);
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalitě);
- s žádoucími osobními charakteristikami;
- optimálně motivované;
- flexibilní a připravené na změny;
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků;
- ve správný čas;
- s přiměřenými náklady.

Proces plánování pracovníků závisí dle Koubka (2007, s. 98) zejména na kvalitě prognózy. Za nejdůležitější část plánovacího procesu pak považuje posloupnost:

Informace – Analýza – Prognóza – Plán

Fázemi plánovacího procesu jsou dle Koubka (2007, s.100):

- rozepsání plánovaných úkolů (na jednotlivé organizační jednotky);
- odhad celkové potřeby lidských zdrojů;
- odhad existujících vnitřních zdrojů pracovní síly (odhad počtu a kvalifikační struktury pracovníků, kteří budou pro tyto účely k dispozici);
- porovnání předchozích dvou odhadů, tj. odhad tzv. čisté potřeby lidských zdrojů;
- vzorec: celková potřeba – vnitřní zdroje = čistá potřeba;
- sumarizace podkladů z organizačních jednotek v personálním útvaru;
- vypracování plánu personální činnosti.

Také Armstrong považuje předvídaní potřeby lidí v organizaci, tedy předpovídání toho, kolik lidí bude organizace pravděpodobně potřebovat a jaké schopnosti budou tito lidé pravděpodobně potřebovat, za zásadní. Metody odhadování této potřeby rozděluje Armstrong (2015, s. 267–268) následovně:

- úsudek manažerů – odhady jsou připraveny liniiovými manažery a předloženy vrcholovým manažerům nebo naopak připraveny vrcholovým vedením a předloženy liniiovým manažerům k vyjádření;
- analýza vývoje poměru mezi proměnnými – slouží k odhadu budoucí personální potřeby pro nastávající cíle na základě současného stavu;
- časové studie – odhady trvání operací a počtu zúčastněných lidí;
- odhad požadovaných schopností – úsudek manažera na základě vývoje nových technologií a produktu.

Šikýř (2014, s. 98) popisuje možnost obsadit pracovní místa z vnitřních a vnějších zdrojů. Za vnitřní zdroje považuje např. současné zaměstnance podniku uspořené v důsledku technického pokroku, uvolněné v rámci organizačních změn nebo ambiciózní zaměstnance připravené k náročnější práci. Výhodou vnitřních zdrojů zaměstnanců je vzájemná znalost, což umožňuje rychlejší a snadnější adaptaci. Umožnění kariérního postupu zvyšuje spokojenost a loajalitu zaměstnanců. Naopak nevýhodou je možná ztráta potenciálu skrytého mimo organizaci (Šafránková a Šikýř, 2017, s.24). Jako vnější zdroje zaměstnanců uvádí nezaměstnané na trhu práce, zaměstnance jiných organizací, studenty a absolventy škol, ženy v domácnosti, pracující důchodce, zahraniční státní příslušníky atd. Mezi výhody vnějších zdrojů patří širší nabídka trhu práce, potenciál nových zkušeností a nápadů a v neposlední řadě je obvykle levnější získat zaměstnance s potřebnými zkušenostmi než jej vychovávat. Naopak

jako nevýhody lze zařadit menší informovanost obou stran, což vede k delšímu výběru a složitějšímu procesu adaptace (Šafránková a Šikýř, 2017, s.24). Moderní metodou získávání zaměstnanců je dle Šikýře (2014, s. 99-100) elektronické získávání neboli e-recruitment, založený zejména na využití webových stránek nebo sociálních sítí (Facebook, Myspace, LinkedIn).

1.3 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je součástí obsazování volných pracovních míst, provádí se pomocí zvolených kritérií a metod výběru zaměstnanců a umožňuje posoudit odbornou způsobilost i rozvojový potenciál uchazečů o zaměstnání a rozhodnout, který z uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, odborný růst i funkční postup v organizaci. (Šikýř, 2014, s. 96). Koubek (2007, s. 168) zmiňuje tři základní otázky o uchazeči, zda danou práci vykonat: může (tedy má potřebné vzdělání, znalosti, dovednosti, praxi apod.), chce (smysluplnost, zájmy a jiné motivátory) a zda zapadne do kolektivu (sdílené hodnoty, týmová práce).

Šikýř (2014, s. 102–105) uvádí běžné metody výběru zaměstnanců:

- hodnocení životopisu (předběžný výběr vhodných uchazečů);
- výběrový pohovor (osobní setkání);
- testování uchazečů (test inteligence, test osobnosti, test schopností);
- assessment centre (zkoumání a posuzování výsledků práce a chování uchazečů při skupinovém i individuálním řešení modelových situací);
- zkoumání referencí (poskytují osoby z předchozích zaměstnání, školy apod.).

Běžnou metodou výběru zaměstnanců se v letech s omezeními souvisejícími s epidemií Covid 19 stal také výběrový pohovor formou on-line, s použitím Teams nebo jiného webového rozhraní. Tento způsob se běžně používá i po ukončení omezení.

Armstrong (2015, s. 285) považuje za důležité také prozkoumání a roztřídění informací o uchazečích. K tomuto účelu autor používá systém kritérií, kde nezbytná kritéria musí uchazeč splňovat. Velmi žádoucí kritéria jsou pak velkým bonusem a žádoucí kritéria rozhodují v případě, že více uchazečů splní nezbytná a velmi žádoucí kritéria.

1.4 Hodnocení pracovního výkonu

Za hodnocení pracovního výkonu je považováno zjišťování úrovně výkonu zaměstnance, jeho pracovního nasazení a vycházení se zákazníky i s kolegy spolu se sdílením těchto závěrů se zaměstnancem a hledání prostoru ke zlepšení.

Šikýř (2014, s. 113) považuje hodnocení pracovního výkonu za důležité z pohledu rozhodování manažera v dalších oblastech souvisejících s řízením pracovního výkonu zaměstnance (výběr, odměňování, vzdělávání a podobně). Koubek (2007, s. 210) k tomu dodává, že hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů řízení lidských zdrojů. Oba autoři se tedy shodují na důležitosti hodnocení.

Koubek (2007, s. 208) rozlišuje dva druhy hodnocení. Neformální hodnocení vnímá jako průběžné, příležitostné hodnocení pracovníka nadřizovaným dle situace v daném okamžiku. Jako součást běžných dnů je dáno náladou a dojmem okamžiku a jen zřídka kdy způsobí nějaké personální rozhodnutí manažera. Naproti tomu formální hodnocení znamená systematictější a standardizovanější přístup v pravidelném intervalu s charakteristickými rysy. Je podkladem pro zápisy do osobních spisů zaměstnanců, jež mohou sloužit jako základ pro další personální plánování.

Za zvláštní druh formálního hodnocení považuje Koubek příležitostné hodnocení vyvolané okamžitou potřebou, ke kterému však dochází pouze výjimečně, například při ukončování pracovního poměru při nedostatku aktuálních podkladů.

Šikýř (2014, s. 113–114) zmiňuje hodnocení dle 6 metod:

- dle dohodnutých cílů, kdy cíle by měly odpovídat metodice SMART;
- dle norem (kontrola a posouzení plnění stanovených norem práce);
- pomocí stupnice (například známkování školním systémem);
- volným popisem (používané pro manažerské pozice);
- kritickými případy (hodnotitel posuzuje dle chování v kritických chvílích);
- metoda AC/DC (Assessment centre a Development centre), tedy sledování skupiny nebo jednotlivce při plnění modelových úkolů.

1.5 Odměňování zaměstnanců

Odměna dle platných zákonů náleží pracovníkovi za odvedenou práci. V moderním pojetí se ale nesetkáváme pouze s peněžitou mzdou v soukromém sektoru a platem ve státním sektoru, tematika je mnohem širší. Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 449) se odměňování zabývá rozlišením a oceňováním hodnoty lidí a jejich přínosu k dosahování stanovených cílů organizace, útvaru nebo týmu. Autoři dále rozlišují transakční a relační odměny. Transakční neboli hmotné odměny obsahují základní a doplňkové peněžní odměny spolu se zaměstnaneckými výhodami. Relační odměny jinak nazývané jako nehmotné nebo vnitřní jsou formou nepeněžitě motivace a zahrnují, jak samotná práce naplňuje radostí daného jedince, jaké mu přináší pocity například užitečnosti či uznání okolí. Dále vzdělávání, zohlednění jeho pracovních zkušeností, nepeněžní uznání a úspěch s kariérami cíli. Jsou to tedy záležitosti vysoce individuální. Koubek (2007 s. 287) zmiňuje 8 základních otázek odměňování v organizaci

- úroveň mezd a platů – zde je důležitý kontext konkurence na trhu práce, specifický rys dané pozice a pracovní technologie;
- struktura mezd a platů – použití mzdových tarifů, platových tříd;
- placení jednotlivců – spojování jednotlivců s odpracovanými úkoly, přidělování platových tříd konkrétnímu pracovišti;
- placení za čas, nebo za výsledky;
- zvláštní odměňování specialistů a manažerů – např. pobídky, placení za kvalifikaci a odpracovaná léta, zvláštní benefity;
- zaměstnanecké výhody a příplatky – např. přípojištění, třináctý plat, rizikové příplatky;
- řízení a kontrola mezd a platů – přiměřenost, snaha o mzdové úspory, efektivita benefitů;
- výběr typů odměn a struktury odměňování – autor uvádí potřebnost přizpůsobení se preferencím zaměstnanců, nikoliv domněnkám manažerů. Preference konkrétního zaměstnance mohou být podmíněny například jeho rodinou, věkem, pohlavím, praxí, sociálními a životními podmínkami.

1.6 Vzdělávání zaměstnanců

Podstatou vzdělávání je dle Šikýře (2014 s. 124) systematické utváření, prohlubování a rozšiřování znalostí zaměstnanců. Systematické vzdělávání pak dle autora připravuje na soustavné změny podmínek a požadavků jak konkrétních pracovních míst, tak celé organizace. Koubek (2007 s. 252) k tomu dodává, že v moderní společnosti se vzdělání stává celoživotním procesem a že jde stále více o rozvojové aktivity zaměřené na budování širšího spektra znalostí nad rámec stávajícího pracovního místa zaměstnance.

Oba autoři zmiňují následující formy vzdělávání:

- zaškolení (zácvik) – Osvojování znalostí k výkonu nového pracovního zařazení ve stávající, popřípadě nové organizaci;
- doškolení – prohlubování kvalifikace. Průběžné doplňování nových schopností dle aktuálních trendů a změn v rámci současného pracovního místa zaměstnance;
- přeškolení (rekvalifikace) – Přizpůsobení znalostním požadavkům zcela nového a jiného pracovního zařazení;
- rozvoj – rozšiřování kvalifikace. Vzdělávání nad rámec současného pracovního zařazení pro zvýšení uplatnitelnosti jak u stávajícího zaměstnavatele, tak mimo něj.

Systematické vzdělávání souvisí s personálním rozvojem zaměstnanců, to znamená s kariérou zaměstnanců a následnictvím v manažerských funkcích, kdy organizace zhodnocuje investice do vlastních zaměstnanců, zajišťuje pokrytí plánované poptávky po zaměstnancích z vnitřních zdrojů a umožňuje kariéru perspektivním zaměstnancům v organizaci. (Šikýř, 2014, s. 124). Pro ambiciózní jedince je důležitá možnost kariérního růstu v rámci své organizace. Kariérní růst zahrnuje školení, mentorství, programy pro rozvoj dovedností, v jejichž důsledku se zaměstnanec může zlepšovat a posouvat v kariérním žebříčku. Armstrong (2015, s 360) zmiňuje dvě formy vzdělávání klíčových zaměstnanců. První formou je koučink, v rámci kterého kouč individuálně přistupuje k zaměstnanci a pomáhá mu zlepšovat znalosti, dovednosti a pracovní výkon. Druhou formou je mentoring, který spočívá ve vyčlenění vybraných mentorů pro pomoc zaměstnancům při jejich rozvoji, poskytování praktických rad a odborném vedení. Obě tyto metody se týkají zejména vyšších manažerských pozic.

Naopak E-learning je rozmáhající se formou vzdělání pro téměř všechny úrovně zaměstnanců. Efektivně využívá informačních technologií jako prostředku pro zobrazení

zejména studijních materiálů v nepřetržitém režimu. Na online platformách lze navíc sestavit i známkové ověření znalostí. Dle Armstronga (2015, s. 361) je spíše doplněním tradičních forem vzdělávání než jejich nahrazením. Online kurzy mohou probíhat v nejhodnějších časech a po libovolných částech dle potřeb, schopností a dispozic zaměstnance nebo organizace. Nevýhodou E-learningu je dle autora nutná vyšší motivace vzdělávaných, nezbytné aktualizace nebo dostupnost počítačů. Přesto tato forma nabývá na popularitě, zejména po období covidového onemocnění.

1.7 Péče o zaměstnance

Péči o zaměstnance Šikýř (2014 s. 130) definuje jako „*starost zaměstnavatele o pracovní podmínky zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.*“ Je žádoucí dosáhnout optimálních výsledků ve všech aspektech pracovních podmínek, neboť tyto zásadně ovlivňují jak spokojenost a motivaci zaměstnance k co nejlepšímu výkonu, tak hlavně jeho zdraví.

Péče o zaměstnance je rozdělována na povinnou a dobrovolnou. Povinná neboli smluvní zahrnuje povinné požadavky dané zákoníkem práce a smluvní povinnosti zaměstnavatele z kolektivních nebo individuálních pracovních smluv. Naproti tomu dobrovolná péče o zaměstnance zahrnuje dobrovolnou snahu zaměstnavatele o vylepšení svého obrazu u současných i potenciálních zaměstnanců.

Koubek (2007 s. 343) považuje za součást péče o zaměstnance tyto náležitosti:

- pracovní dobu a režim,
- pracovní prostředí,
- BOZP (Bezpečnost a Ochrana Zdraví při Práci),
- personální rozvoj zaměstnanců,
- zaměstnanecké výhody,
- péče o životní prostředí.

1.7.1 Pracovní doba a režim

Organizace pracovní doby dle Šikýře (2014, s. 136) určuje časovou využitelnost zaměstnance, ale také se propisuje do jeho zdraví, spokojenosti, motivace a tím i do jeho chování a výsledků práce. Také dle Koubka (2007, s. 344) ovlivňuje i jeho volný čas. Je tedy důležité vyvážení pracovní doby a doby odpočinku. Pracovní dobou se rozumí doba, po kterou je

zaměstnanec povinen vykonávat práci pro zaměstnavatele, anebo je z příkazu zaměstnavatele přítomen na pracovišti a připraven k výkonu práce. Doba odpočinku není pracovní dobou. Důležité je i rozvržení pracovní doby a pracovní režim, tedy určení stanovené pracovní doby, začátku a konce směn, spolu s jejich rozvržením na týdny. Může být buď rovnoměrné, kdy je pracovní doba v týdnech stejná, nebo naopak nerovnoměrné. Nejčastější týdenní pracovní doby jsou 40 hodin (dané zákonem), případně kratší pracovní doby bez snížení mzdy. Pracovní režim je dán nepřetržitým či nepřetržitým provozem. Koubek (2007, s. 345) uvádí, že v nepřetržitém režimu se na jednom pracovišti zpravidla střídají čtyři pracovníci a jeden střídač, který může být nasazen na více pracovišť. Pracovní doba bývá rozvržena nerovnoměrně.

1.7.2 Pracovní prostředí

Dle Šikýře (2014, s. 140) *pracovní prostředí tvoří všechny fyzikální, chemické, biologické, sociální, kulturní a jiné činitele, které působí na zaměstnance (jejich zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky i chování)* (Šikýř, 2014, s. 140). Pracovní prostředí je tedy souhrn všech materiálních podmínek pro výkon práce na pracovišti. Tyto podmínky spolu s nemateriálními činiteli (jako například technologie práce) působí na zaměstnance a ovlivňují jeho výsledky a motivaci, ale i zdravotní stav, spokojenost a pracovní pohodu (Šikýř, 2014, s. 140). Může se odrazit i ve vztahu k zaměstnavateli (Koubek, 2007, s. 353). Zabezpečení odpovídajícího pracovního prostředí je nutné i z hlediska BOZP a vyžadováno zákonem. Dle Šikýře (2014, s. 140) pojednávají zákony, nařízení vlády a vyhlášky ministerstev zejména o prostorovém řešení a barevné úpravě pracoviště, mikroklimatických podmínkách, o osvětlení a hluku na pracovišti.

Prostorové řešení musí obsahovat zejména vhodnou pracovní polohu, optimální výšku pracovní plochy (ideální je možnost jejího nastavení) a výšku i rozměry samotného objemového prostoru pracoviště. Tyto atributy musí odpovídat právním předpisům. Důležité jsou také pohybové prostory spolu s ergonomií ovládacích a kontrolních prvků. Rozmístění těchto prvků by mělo odpovídat četnosti jejich využití, pro vytvoření pohybových návyků při zachování ekonomičnosti pohybů. Pracovníci by si při práci neměli překážet (Koubek, 2007, s. 353).

Mikroklimatické podmínky, tedy teplota, vlhkost a rychlost proudění vzduchu ovlivňují tepelnou pohodu (Šikýř, 2014, s. 141). Tyto faktory je nutné přizpůsobit fyzické namáhavosti dané práce. Například přílišná vlhkost vede dle Koubka (2007, s. 354) k nervozitě, podrážděnosti a vysychání sliznic.

Hluk je „*zvuk, který má na člověka nepříjemný, rušivý nebo škodlivý účinek*“ (Koubek, 2007, s. 354). Nebezpečný je dle autora skrytým a soustavným působením. Jeho účinky se navíc

kumulují. Šikýř (2014, s. 141) rozlišuje nepříjemný hluk ovlivňující náladu a motivaci, rušivý hluk, který zvyšuje pracovní zátěž, a snižuje výkon, a škodlivý hluk, jenž je nebezpečím pro sluch člověka. Stejný hluk má vyšší účinky při psychické práci, než fyzické (Koubek, 2007, s. 354). Hladina zvuku se měří v decibelech a opatření k omezení expozice hluku a ochraně zdraví zaměstnanců stanovují příslušné právní předpisy.

Osvětlení je dle Šikýře (2014, s. 141) pojetí množství, směru a druhu světla. Je preferováno přirozené denní světlo. Světlo by nemělo oslňovat a u umělého osvětlení by neměla být zanedbána jeho barva. Osvětlení pracoviště ovlivňuje zrakovou pohodu a pracovní výkon zaměstnanců (Šikýř, 2014, s. 141).

Barevná úprava pracoviště ovlivňuje i světelné podmínky a působí na psychiku člověka. V interiéru je nutné respektovat rozložení a rozměry prostoru (Koubek, 2007, s. 354). Dále je dle Koubka vhodné přizpůsobit spektrum barev individualitě zaměstnanců a povaze práce. Například pro práci vyžadující soustředění autor doporučuje studené barvy, naopak pro jednotvárnější činnosti jsou vhodnější barvy teplejší.

1.7.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou součástí dobrovolné péče o zaměstnance jako forma odměn poskytovaných zaměstnancům pouze z titulu práce v dané organizaci (Koubek, 2007, s. 319) pro zlepšení jejich pohody a blahobytu (Armstrong, 2014, s. 442). Tyto odměny zlepšují vnímání organizace jako zaměstnavatele v očích veřejnosti a mohou být faktorem pro přilákání nových pracovníků. Zaměstnanecké výhody nejsou součástí mzdy ani odměny za vykonanou práci nebo mimořádný pracovní výkon. Nejsou ani motivační složkou pro podporu motivace pracovníků. Jsou naopak součástí péče o zaměstnance, pro které mohou být vnímány jako přirozená součást zaměstnání, a jejich případné neposkytnutí může být příčinou nespokojenosti pracovníků. Proto je poněkud obtížné je rušit nebo omezovat. Armstrong (2014, s. 442) v tomto kontextu zdůrazňuje nutnost jejich řádného plánování a řízení, neboť mohou činit i více než jednu třetinu nákladů na základní peněžní odměny.

V evropském kontextu rozlišuje Koubek (2007, s. 320) tyto druhy výhod:

- sociální – penzijní nebo jiné připojištění, dovolená nad rámec zákonných požadavků, fond sociálních a kulturních potřeb, sport, rekreace apod.;
- Související s prací – jízdní výhody, stravné, vzdělávání, služební byt apod.;
- Související s postavením – služební automobil různé prestiže dle kariérního postavení, služební oděv včetně příspěvků na jeho údržbu, služební telefon či počítač apod.

Rozsah a povahu zaměstnaneckých výhod je možno specifikovat kolektivní, pracovní nebo jinou smlouvou, případně speciálním předpisem. V případě kolektivního vyjednávání je nutné počítat s tlakem ze strany odborových organizací. (Koubek, 2007, s. 320). Zaměstnanecké výhody mohou být poskytnuty v závislosti na postavení i délce pracovního vztahu zaměstnance. (Šikýř, 2014, s. 123).

Autoři se shodují na značné individuální variantnosti požadavků a představ jednotlivých zaměstnanců, které mohou být vzdáleny představám vedení. Preference pak mohou být dány pohlavím, věkem, rodinným stavem, počtem dětí, životní situací, povahou práce a mnoha dalšími rozdílnými faktory. Z tohoto hlediska proto Šikýř (2014, s. 123) rozděluje dva systémy poskytování zaměstnaneckých výhod. Plošný systém umožňuje všem zaměstnancům využívat všech zaměstnavatelem nabídnutých benefitů. Alternativou je volitelný systém neboli kafeterie, který nabízí pracovníkům možnost výběru ze stanoveného širšího souboru výhod dle vlastních preferencí a potřeb. Nabízí se samozřejmě i kombinace obou systémů. Koubek (2007, s. 321) považuje volitelný systém za výhodný pro zaměstnance i organizaci kvůli vyšší efektivitě vynaložených prostředků, vyšší informovanosti a přizpůsobitelnosti na míru individuálním potřebám. Naopak jako nevýhodu uvádí jeho vyšší administrativní náročnost.

2 GENERAČNÍ ROZDÍLY

Nejen pro účely správy lidských zdrojů lze generace přibližně rozčlenit. Na přesné hranici se však odborníci dle Horváthové a kol. (2016, s. 133) neshodují. Obecně je ale považováno za pojmenování generací a jejich ohraničení následující:

Generace populační exploze neboli „Baby boomers“ (rok narození přibližně 1945-1965 a s odchodem do důchodu kolem 60 let) se dle Horváthové a kol. (2016, s. 134) narodily do relativně bezpečných poválečných let, navíc s dobře se rozvíjející ekonomikou. Její příslušníci jsou věrní svému zaměstnavateli, od kterého ocení kariérní růst, sounáležitost týmu a vyjádření potřebnosti jejich práce. I přestože jsou dnes již v důchodovém nebo předdůchodovém věku, mnozí pokračují nebo chtějí pokračovat v práci. Činí tak dle autorky kvůli strachu z neznámého při odchodu do důchodu, peněžnímu zajištění, radosti z práce nebo dobrému kolektivu kolegů, o které by mohli při plném odchodu do důchodu přijít. Pro tuto generaci lze tedy využít formy jako částečný úvazek, či dohody o provedení práce.

Generace X (rok narození přibližně 1965–1981 a s odchodem do důchodu kolem 65 let) je v podmínkách bývalé Československé republiky často označována za generaci Husákových dětí. Dle Horváthové a kol. (2016) vyrostla v době výrazných změn hospodářské i politické situace, studené války a masového rozvoje nových technologií. Mezi negativní jevy, které ji mohly ovlivnit, lze ale zařadit i dostupnost tvrdých drog a zvyšování rozvodovosti. Tyto a další faktory vychovaly generaci pracovitých realistů a individualistů, kteří pracují i hrají tvrdě. Její příslušníci jsou považováni za věrné zaměstnance se zájmem o dlouhodobější zaměstnání, dobře odvedenou práci a s ochotou k přesčasům. Mají snahu držet krok s dobou a přizpůsobovat se novým technologiím, proto je lze potkat v rekvalifikačních, adaptačních, jazykových či jinak vzdělávacích kurzech. Za tímto seberozvojem pozoruje Horváthová a kol. (2016, s. 135) úsilí o dobrou pozici na trhu práce. I přesto je dle autorky v této generaci obecně nižší úroveň schopnosti práce s technologiemi a technikou než u mladších a tento fakt si nepřiznává tak jako generace starší. Někdy mohou být tito lidé v zaměstnání pasivnější, a i kvůli zmíněným přesčasům jsou náchylní k syndromu vyhoření. K tomu přispívá fakt, že jsou na ně často kladeny vysoké nároky jak v práci, tak v rodině kvůli ekonomickému zajištění. Nesou povinnosti výživy studentů a přibývají jim starosti o své stárnoucí rodiče. Za svou dobře odvedenou práci od zaměstnavatele požadují finanční nebo nefinanční odměny a postupem času kariérní růst pro náhradu starší generace ve vedoucích pozicích. Kromě dlouhodobého zaměstnání je pro ně charakteristická neochota opouštět své vybudované zázemí v místě bydliště kvůli změně zaměstnání. Dle Kubátové a Kubelkové (2013) jsou považováni za

poměrně heterogenní generaci v příslušnosti k víře, pohlaví, sociální třídě a dalších náležitostech. Příčinu této rozdílnosti vidí autorky v uvolnění svázané atmosféry a rozvoji mezinárodní spolupráce v 90. letech. Hodnotou pro tuto generaci je peněžní zajištění prostřednictvím dobrého zaměstnání. Většinou má v domácnosti dva příjmy od dvou dospělých a žije v rodinném domě, byť často zatíženém hypoteční půjčkou (Horváthová a kol., 2016, s. 139).

Generace Y (narozena přibližně v letech 1982-1995) je (občas spolu s generací Z) označována za tzv. mileniály, tedy lidi narozené na přelomu století. Příslušníci generace Y dle Horváthové a kolektivu (2016) vyrůstali v době relativního klidu, byť byli svědky velkého teroristického útoku 11. září 2001. V prostředí Ruska, střední a východní Evropy došlo na konci 80. let k pádům totalitních režimů, spojených s často divokým obdobím přechodu ke kapitalismu v 90. letech. Obě události tuto generaci pravděpodobně ovlivnily. Dle Šafránkové a Šikýře (2017, s. 19) se potvrzují jisté rozdíly oproti předchůdcům v hodnotách, schopnostech a postojích. Generace Y je sebevědomou generací, vyžadující a využívající vyšší životní úroveň minimálně stejně jako její předchůdci. Na rozdíl od generace X se však zaměřuje i na osobní život, vztahy partnerské i rodinné a peníze pro ni nejsou hodnotou, nýbrž prostředkem pro využití všech možností stále svobodnějšího světa. V práci jsou pak její příslušníci efektivními, flexibilními, inovativními a nápaditými zaměstnanci. V práci hledají dle autorky zalíbení chtějí, aby byla zajímavá a tím svým způsobem i zábavná. Mezi kolegy hledají přátelské vztahy a nebojí se výzev. Pokud jim zaměstnavatel vyjde vstříc, stanou se loajálními. Chtějí a umějí si najít čas na své zájmy, sport a relaxaci, tak aby zaměstnání neobtěžovali své zdraví. Dalším požadavkem je prospěšnost práce pro osobní rozvoj, přičemž je preferován koučink, přinášející hledání vlastní cesty jak v kariéřním, tak osobním životě. Mezi problémy dle autorky patří zejména velmi častá absence schopnosti podávat dlouhodobý výkon vedoucí k dlouhodobému cíli. Tento jev je označován jako absence tahu na branku. Další slabiny jsou spatřovány ve spíše menší samostatnosti a horší možnosti vedení. Kvůli větší hodnotě, kterou příslušníci spatřují ve volném čase, pak zaměstnavatel musí počítat s menší ochotou pracovat přesčas. Na druhou stranu díky ovládnutí moderních technologií je velká část z nich ochotna pracovat odkudkoliv, čímž se stává flexibilnější. To samozřejmě platí pouze pro zaměstnance využívající k práci počítačové technologie (Horváthová a kol., 2016, s. 145). Tyto technologie ovlivňují generaci i v dalších oblastech života.

Generace Z je narozena přibližně v letech 1995-2014, přičemž některé zdroje uvádějí roky 1995-2010. Bývá označována jako generace sněhových vloček podle údajné jedinečnosti

každého a křehkosti. Na pracovním trhu je většinou relativně krátce, nebo na něj dosud nevstoupila. Na její popis ještě neexistuje mnoho odborných studií, nicméně lze říci, že se na jejich vývoj, pohled na svět a život v plné míře podepsalo čím dál rychlejší šíření masivního a dosud nevídaného množství informací z řady zdrojů rozdílné kvality. Dle výzkumnice Lucie Sáry Závodné je to „generace jedinečná, křehká a chce individuální přístup. Je více citlivá a více zaštitěná rodiči“ (Lucie Sára Závodná ve Studiu Leonardo Českého rozhlasu Plus, Kropáčková, 2023). To může být způsobeno i možností snadné a rychlé kontroly pomocí chytrých telefonů. Ve vzdělávání, jehož se stále většina této generace účastní, je dle Závodné velkým faktorem i fakt, že jde o jedinou generaci, která zažila ve velkém měřítku nucenou online výuku. I v pocovidové době zůstávají oblíbenou formou učení a rozvoje, ale i zábavy, podcasty a videa. Typickými vlastnostmi této generace je dle autorky vyšší individualita jednotlivce, křehkost (přičemž této vlastnosti se lze zbavit sportem) a citlivost. Nicméně když tito jedinci cíli věří, dokážou za ním jít. Někteří autoři zmiňují problémy s pozorností a soustředěním se na jedno téma. Zřejmě díky globalizaci a sociálním sítím v této generaci již tolik neakcentují tradiční hranice mezi státy, Závodná dokonce tvrdí, že jde o generaci téměř celosvětovou. Ani hranice mezi pohlavími a barvami pleti již pro ni nemají takovou důležitost. Mezi důležité hodnoty patří schopnost podívat se na svět z perspektivy někoho jiného. Rozdílnost není brána jako něco, co je třeba překonat, naopak je podstatná pro to, aby se svět stal lepším místem pro život.

Je však otázkou, co z těchto tvrzení jsou jen předsudky a co opravdové rozdíly. V každém období lze vysledovat hlasy pomlouvající nástupnickou generaci. „*Ztratil jsem všechny naděje, pokud jde o budoucnost naší země, když dnešní mládež převezme do svých rukou kormidlo řízení. Je to mládež nedisciplinovaná, drzá, nesnesitelná*“ (Hésiodos, 800 př. n. l.). Jan Lukavec svou recenzi knihy „*V co (ne)věří generace Z*“ zakončuje: „*Teprve čas ovšem ukáže, co je dáno věkem a co trvalým generačním rysem: mladí lidé kupříkladu bývají citově labilnější a citlivější. To ovšem platí pro všechny generace*“ (Lukavec, 2023). Tato kniha pojednává o generaci zejména z teologického pohledu.

2.1 Výběr zaměstnavatele

Výběr zaměstnavatele je důležitým výchozím bodem jak pro pracovní život v potenciálně až mnohaleté budoucnosti, tak pro kariérní rozvoj, který tento horizont může i přesahovat. Ve svém důsledku tak tento krok výrazně ovlivňuje i osobní život. Nalezení zaměstnavatele, který odpovídá individuálním hodnotám jednotlivce, je tedy zcela klíčové. Z pohledu mladého uchazeče, případně absolventa, jsou tyto skutečnosti ještě výraznější.

Armstrong (2015, s. 299) zmiňuje pojem „značka zaměstnavatele“. Tento pojem definuje jako hodnotovou nabídku organizace a image dobrého zaměstnavatele. Pojem značka zaměstnavatele je poměrně nový, ale navazuje na pojem zákaznická značka. Za zákaznickou značku je pak považována kombinace hodnoty, známosti a asociací k dané organizaci a její vizuální identitě. Autor dále doporučuje analyzovat potřeby nejlepších uchazečů, zjistit a prezentovat zaměstnanecky atraktivní hodnoty, kterými organizace vyniká, porovnávat se a inspirovat se personální konkurencí. Za důležité považuje též být k uchazečům upřímný a realistický. Hodnotová nabídka pak *„vyjadřuje to, co organizace nabízí svým potenciálním nebo stávajícím zaměstnancům, co potenciální nebo stávající zaměstnanci považují za hodnotné a co by potenciální nebo stávající zaměstnanci mohlo přesvědčit, aby se stali nebo zůstali členy organizace“* (Armstrong, 2015, s. 298).

Z průzkumu REBR (Randstad Employer Brand Research) agentury Randstad, která se specializuje na personální a poradenské služby, vyplynulo, že si čeští zaměstnanci při výběru zaměstnavatele nejvíce cení následujících faktorů:

- atraktivní mzda a benefity,
- finanční zdraví firmy,
- jistota zaměstnání,
- firemní kultura,
- zajímavá náplň práce.

Českým zaměstnancům tedy v první řadě záleží na ohodnocení pozice a dle agentury Randstad zaměstnavatelé stále tento faktor nenaplnují dle představ populace. Druhou nejdůležitější položkou bylo finanční zdraví organizace a s ním související jistota práce. Existuje poptávka po perspektivním zaměstnavateli, u kterého nehrozí ztráta práce a který dodržuje výplatní termín. Dalším důležitým faktorem je dobrá atmosféra na pracovišti, kterou kromě kolektivu ovlivňuje podniková kultura. *„Organizační neboli podniková kultura*

představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato soustava nemusí být nikde výslovně zformulována, ale významně ovlivňuje způsob jednání a chování lidí v dané organizaci a ovlivňuje způsob výkonu práce v dané organizaci.“ (Gregar 2010, s. 86). Firemní kultura je soubor hodnot, pracovních postupů, které ovlivňují atmosféru v organizaci. Zahrnují například to, jak spolu zaměstnanci komunikují, jakým způsobem řeší konflikty, jak jsou řešeny problémy. Firemní kultura může být ovlivněna vedením, historií firmy, cíli společnosti (Koubek 2007, s. 320). Rostoucím trendem je dle autorů požadavek na zajímavou náplň práce. Zaměstnanci tedy chtějí práci, která jim osobně bude dávat smysl, bude zahrnovat například elementy z jejich zájmů.

Společnost Motivate je ve svém průzkumu z let 2018 a 2019 podrobnější, ale lze říci, že se s kolegy z Randstatu ve většině shoduje. I dle jejích výsledků je na nejvyšším místě výše mzdy. Stejně jako u Randstatu jen o málo za mzdou jsou parametry související s finančním zdravím organizace a jistotou práce. O něco výše se naopak umístily požadavky na dobrou atmosféru a spravedlivého vedoucího. Na rozdíl od průzkumu Randstatu doplňuje Motivate faktor „blízkost bydliště“. Jediným podstatným rozdílem je poměrně nízké umístění zaměstnaneckých benefitů v průzkumu Motivate. Graf společnosti Motivate je přiložen v příloze A. Konkrétní důležitost faktorů určuje průzkum takto:

- výše platu,
- slušné jednání,
- pravidelný výplatní termín,
- finanční ohodnocení kvality práce,
- dobrý šéf,
- dobrý kolektiv;
- proplácení přesčasů,
- neuznávání protekce,
- smlouva na dobu určitou,
- ochota šéfa při plánování směn,
- stabilita firmy,
- blízkost bydliště,
- zaměstnanecké benefity,
- možnost kariérního růstu.

3 SPRÁVA ŽELEZNIC

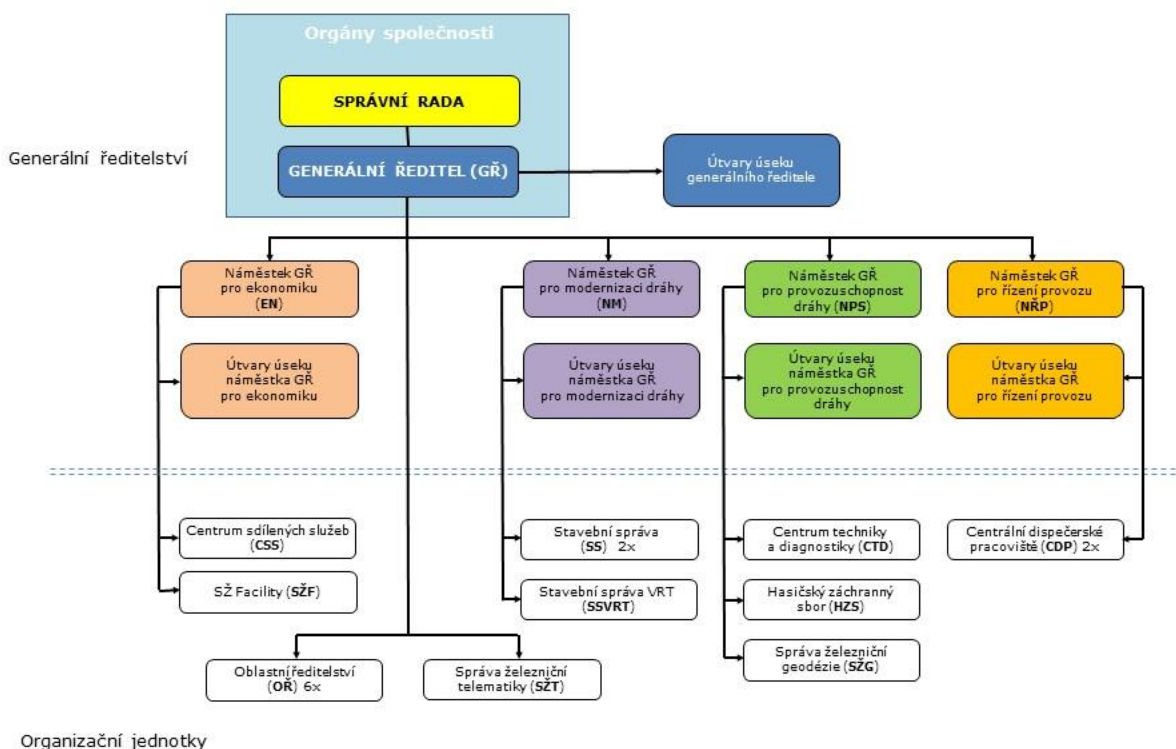
Státní organizace působící dnes pod názvem Správa železnic vznikla 1. ledna 2003 jako tehdejší Správa železniční dopravní cesty. Jejím základním posláním je plnit funkci vlastníka a provozovatele drah celostátních a drah regionálních ve vlastnictví státu. Zajišťuje tedy zejména provozování železničních tratí, a to jak řízení provozu, tak jejich údržbu a modernizaci. Dále odpovídá za rozvoj *Obrázek 1 logo Správy železnic (zdroj: Správa železnic)* železniční sítě pro zajištění budoucích dopravních potřeb v zájmu dopravní obslužnosti státu, tedy zejména za budoucí vznik vysokorychlostních tratí. Hospodaří také s majetkem státu jako jsou například výpravní budovy, které tvoří příslušenství železniční dopravní cesty. Právní formu státní organizace převzala Správa železnic od bývalých Československých drah a později od Českých drah. Je jedinou organizací svého druhu v České republice (Výroční zpráva, 2021, s. 8).

Mezi prioritní cíle Správy železnic patří kromě transparentnosti finančních transakcí, bezpečnosti na železnici a ochrany životního prostředí, také práce s lidskými zdroji. Správa železnic je společensky odpovědná organizace, která při naplňování podstaty své činnosti přispívá k udržitelnému rozvoji, je transparentní a obecně napomáhá k celkovému zlepšování stavu společnosti (Výroční zpráva, 2021, s. 48).

K naplnění cíle bezpečné a plynulé železniční dopravy jsou určeny jednotlivé organizační jednotky Správy železnic, které mají své konkrétní úkoly. Vzhledem k velikosti organizace si část organizačních jednotek představíme odděleně. Přehledně je organizační struktura představena na obrázku 1.

3.1 Oblastní ředitelství (OŘ)

Na základě informací z webových stránek SŽ je celá železniční síť rozdělena pod správu šesti oblastních ředitelství (OŘ), které do určité míry reflektují krajské hranice s tím, že většina OŘ spravuje železniční síť ve více (typicky dvou) krajích. Sídly OŘ jsou Ústí nad Labem, Hradec Králové, Ostrava, Brno, Plzeň a Praha. Tato pracoviště zajišťují provozuschopnost tratí (údržbu a opravy železniční dopravní cesty), správu movitého a nemovitého majetku, řízení železničního provozu a další činnosti související s předmětem podnikání Správy železnic v daném regionu. Oblastní ředitelství se dále dělí na Provozní obvody, Správy budov, Správy sdělovací a zabezpečovací techniky, Správy elektrotechniky a energetiky Správy tunelů a mostů a Správy pozemních staveb. (Vlastní zpracování dle internetových stránek SŽ)



Obrázek 1 Organizační struktura Správy železnic (zdroj: Organizační struktura Správy železnic)

3.2 Centrální dispečerská pracoviště (CDP)

V České republice existují 2 centrální dispečerská pracoviště, a to CDP Praha a CDP Přerov. Úkolem organizačních jednotek CDP je na určených tratích zabezpečovat přímý výkon činností spojených se zajištěním provozování dráhy, organizací a řízením drážní dopravy. Jsou zde zaměstnáni zejména traťoví dispečeré, kteří prostřednictvím elektronického rozhraní JOP (jednotné obslužné pracoviště) přímo ovládají zabezpečovací zařízení ve více železničních stanicích a tím v nich řídí železniční provoz. Tento způsob řízení je hlavním rozdílem oproti řízení typickými výpravčími, zaměstnanými pod Provozním obvodem a umístěnými přímo v jimi řízené železniční stanici. (SŽ D1, 2022, s. 35).

3.3 Stavební správy

Základním posláním Stavebních správ je plnit funkci investora staveb na železnici. Zajišťují tedy zejména přípravu a realizaci investičních celků se specializací pro stavby železniční infrastruktury, inženýrsko-investorské činnosti, týkající se železniční sítě z hlediska územního plánování staveb. Stavební správy jsou v organizační struktuře Správy železnic tři.

Stavební správa Západ se sídlem v Praze, Východ se sídlem v Olomouci a v roce 2022 vzniklá Stavební správa vysokorychlostních tratí (Výroční zpráva, 2022, s. 125).

3.4 Centrum sdílených služeb (CSS)

Centrum sdílených služeb pak zajišťuje například služby v personálně-mzdové agendě, psychologické služby a činnosti odborně způsobilých osob v prevenci rizik zejména v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) či agendu vedení účetnictví pro organizační jednotky Správy železnic (Vlastní zpracování dle internetových stránek SŽ).

3.5 Speciální organizační jednotky

Součástí organizační struktury Správy železnic jsou také tři speciální organizační jednotky. Tou první je Centrum telematiky a diagnostiky, které se zaměřuje na technickou diagnostiku a měření v celém spektru železniční dopravní cesty a další technický servis pro železniční infrastrukturu, a to ve všech etapách jejího rozvoje, výstavby a provozu.

Druhou představuje Hasičský záchranný sbor Správy železnic, jehož hlavní náplní činnosti je zasahovat při havarijních únicích ekologicky závadných a nebezpečných látek a dalších mimořádných událostech ve specifických železničního provozu.

Třetí touto specifickou jednotkou je Správa železniční geodézie zajišťující geodetické a kartografické práce pro činnost související s provozováním železniční dopravní cesty.

Dalšími organizačními složkami jsou Správa železniční telematiky a SŽ Facility.

Správa železnic je členem Mezinárodní železniční unie UIC (International Union of Railways), Společenství evropských železnic a infrastrukturálních společností CER (Community of European Railways and Infrastructure Companies) a dalších významných železničních sdružení zajišťujících mezinárodní spolupráci na železnici. (Vlastní zpracování dle internetových stránek SŽ).

3.6 SWOT analýza

V roce 2022 byla v rámci vypracování dokumentu „Strategie Správy železnic“ zpracována SWOT analýza vycházející z výstupů situační analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Z výsledků vyplývá možnost soustředit se na náhradu odcházejících zaměstnanců vyšší mobilitou ostatních v kombinaci s centralizací pracovišť. Například 1 dispečer na dispečerském pracovišti může dle dopravní vytíženosti v řízení provozu nahradit zaměstnance

až přibližně 8 stanic (tedy v nejvyšším případě až 8 výpravčích a až 16 signalistů) ve směně. Vzhledem k vyššímu platovému ohodnocení dispečera a modernizaci sítě bude tento více ochoten dojíždět. Příklad byl uvážen pro stanice s 1 výpravčím ve směně, v síti Správy železnic existuje mnoho stanic, kde službu koná více výpravčích. Jedná se o větší stanice s vysokou intenzitou provozu nebo posunových prací.

Problémem pro Správu železnic ale bude již nyní patrný obecný nedostatek technických odborníků, a to ve všech oblastech (Strategie Správy železnic, státní organizace, 2023).

Silné stránky

- stabilizovaná organizační struktura,
- monopolní postavení provozovatele infrastruktury,
- pozice atraktivního zaměstnavatele,
- nízká fluktuace pracovní síly,
- vysoká odborná úroveň a kvalifikace zaměstnanců.

Slabé stránky

- není jasně stanovaná role železnice v dopravním systému,
- decentralizované řízení a vysoká míra autonomie organizačních jednotek,
- vysoce konzervativní prostředí, zdlouhavý proces při zavádění změn,
- neochota zaměstnanců k zavádění nových technologií,
- problém při nahrazování odcházejících zaměstnanců – specialistů,
- u velké části útvarů nejsou využívány nástroje projektového řízení,
- přes postupné sjednocování dosud značná roztržitost informačních systémů,
- nedostatečné vnímání potřeb cestujících jako koncových uživatelů (kvalita informačních systémů, vybavenost a design železničních stanic).

Příležitosti

- demografický vývoj – nárůst pravidelné dojížděky,
- rozvoj automatizačních, informačních a komunikačních technologií,
- bariéry vstupu v odvětví vylučují vstup nové konkurence.

Hrozby

- nedostatek kvalifikovaných pracovních sil na trhu práce,

- snaha ovlivňovat technická a provozně technologická řešení v rámci přípravy staveb ze strany profesních sdružení,
- nedostatečný počet expertů v oblasti nových technologií,
- útlum železniční dopravy v rámci dopravní obsluhy jednotlivých krajů.

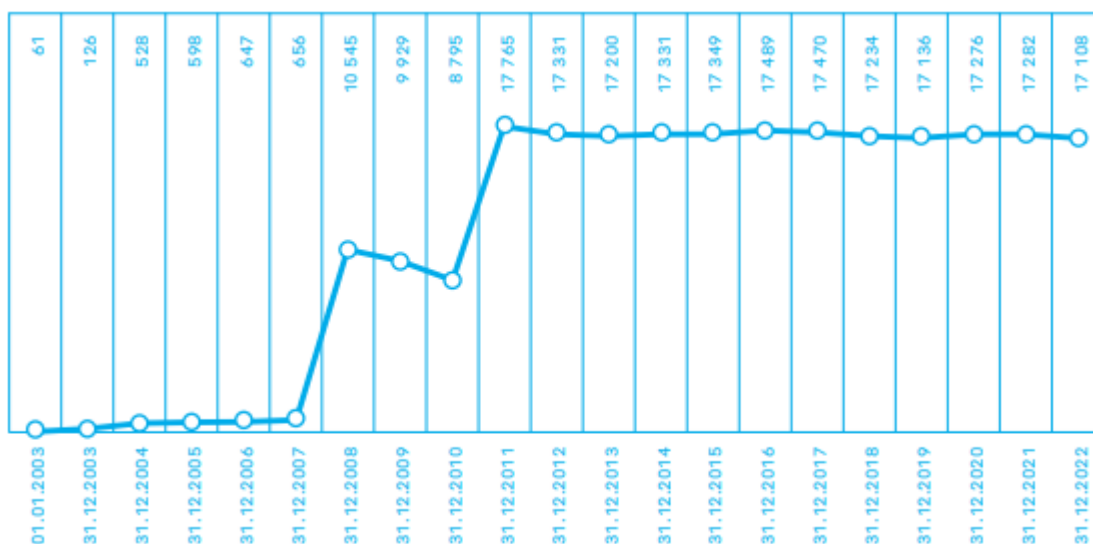
Dle své SWOT analýzy se tedy Správa železnic považuje za personálně, organizačně a tržně stabilní celek mající monopolní postavení. Z příležitostí k řešení personální situace je zmíněn rozvoj automatizace, informačních a dalších technologií ale i nárůst dojížděky díky kvalitnější infrastruktuře. Za tímto rozvojem si lze představit například zmíněná dispečerská pracoviště.

Za své slabiny naopak považuje zejména vysoce konzervativní prostředí a značnou nedůvěřivost zaměstnanců k novým technologiím. Na straně managementu jsou vnímány jako problém nevyužívání metod projektového řízení a autonomie organizačních jednotek. Jako problematické je vnímáno nejasné stanovení role železnice v dopravním systému a další témata zejména personálního charakteru. Z praktických příkladů problematického stanovení úlohy železnice lze uvést riziko ne zcela předvídatelných politických rozhodnutí týkajících se dopravní obslužnosti. Jsou známy případy kdy po modernizaci infrastruktury, a tedy vynaložení prostředků Správy železnic byl zastaven, nebo redukován provoz osobních vlaků ze strany kraje (Strategie Správy železnic, státní organizace, 2023).

4 ZAMĚŠTNANCI VE SPRÁVĚ ŽELEZNIC

4.1 Počet zaměstnanců a složení kolektivu

Dle Výroční zprávy Správy železnic (2022, s. 125) zaměstnávala organizace k 1.1.2022 celkem 17 246 zaměstnanců v přibližně 140 profesích a v 15 organizačních složkách (Generální ředitelství Správy železnic a 14 organizačních jednotek) působících po celé ČR. 72 % zaměstnanců je tvořeno muži a 28 % ženami (Výroční zpráva, 2022, s. 125). Správa železnic je největším zaměstnavatelem na železnici v České republice a jedním z největších zaměstnavatelů vůbec (Výroční zpráva, 2021, s.73). Graficky jsou informace znázorněny v grafu 1. Z dostupných dat tedy plyne, že typickým zaměstnancem je 48letý muž středoškolsky vzdělaný s maturitní zkouškou působící ve funkci výpravčího. Díky nízké fluktuaci bude pravděpodobně v organizaci velmi dlouho, nezřídka od začátku své kariéry (Výroční zpráva, 2022, s. 127).

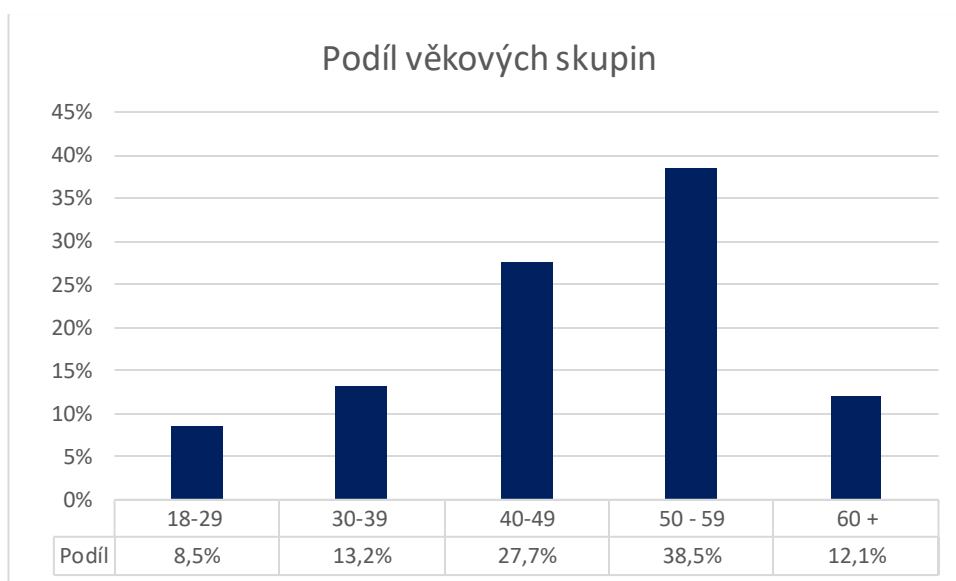


Graf 1 – Vývoj počtu zaměstnanců 2003-2022 (Výroční zpráva, 2022, s.126)

Zajímavostí grafu 1 jsou skoky v počtech zaměstnanců za roky 2007-2008 a 2010-2011, kdy se odehrály převody částí závodů od Českých drah, včetně většiny zaměstnanců (2008) (Výroční zpráva, 2008, s. 3) a tzv. „živé dopravní cesty“, tedy zaměstnanců řízení provozu jako například výpravčí (2011) (Výroční zpráva, 2011, s. 4) do tehdejší Správy železniční dopravní cesty.

4.1.1 Věkové rozložení zaměstnanců

Z celkového počtu 17 246 zaměstnanců k 31.12.2022 bylo 8,5 % ve věkovém rozmezí 18-29 let; 13,2 % ve věku 30-39 let; 27,7 % v rozmezí 40-49 let; nejvíce zaměstnancům (38,5 %) je 50–59 let a 12,1 % již překročilo 60 let (Výroční zpráva 2022, s. 127). Graficky jsou tyto informace znázorněny v grafu 2. Největší skupina zaměstnanců (asi 66,2 %) tedy spadá do tzv. generace X (rok narození přibližně 1965–1981), jejíž heslo je dle Horváthové a kol. (2016, s. 153) pracovat a hrát tvrdě. Správa železnic využívá ve značném měřítku ochotu této generace k přesčasům a jejich preferenci dlouhodobého zaměstnání. Obecné motivační faktory této generace jako jistota, stabilita a odpovědnost jsou charakteristické pro celé železniční prostředí. Toto tvrzení lze podpořit všemi kariérami stránkami železničních organizací a interními předpisy. Přibližně 21,7 % zaměstnanců spadá do generace Y (narozena v letech 1982-1995). Správa železnic jim může nabídnout zkrácenou pracovní dobu, která ve vybraných profesích dosahuje jen 36 hodin. Více o tématu pracovní doby v podkapitole pracovní doba a režim. Přehledně je situace znázorněna na grafu 2.

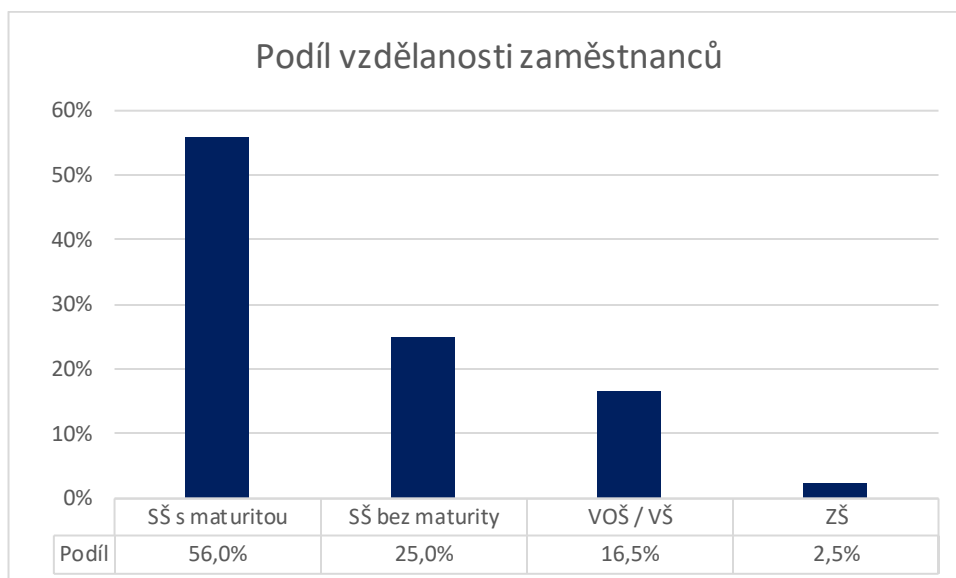


Graf 2 - Věkové rozložení zaměstnanců Správy železnic (Výroční zpráva 2022, s. 127)

4.1.2 Úroveň vzdělání zaměstnanců

K 1.1.2022 bylo 56 % zaměstnanců Správy železnic vzděláno středoškolsky s maturitou; 25 % středoškolsky bez maturity; 16,5 % má vyšší odbornou či vysokou školu a

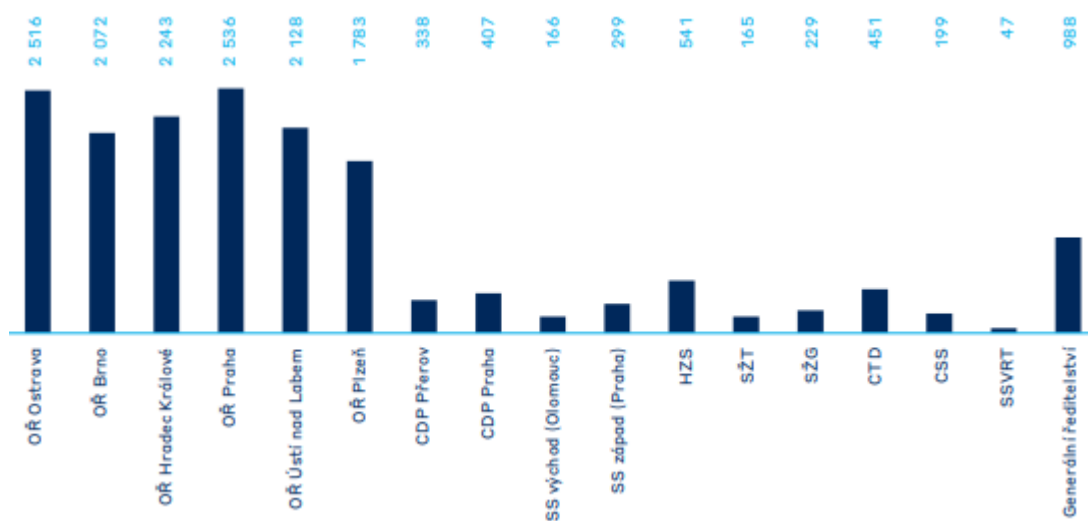
2,5 % jsou zaměstnanci se základním vzděláním (Výroční zpráva, 2022, s. 127). Graficky jsou data znázorněna v grafu 3.



Graf 3 – Úroveň vzdělání zaměstnanců Správy železnic (Výroční zpráva 2022, s. 127)

4.1.3 Počty zaměstnanců na jednotlivých jednotkách

Dle výroční zprávy Správy železnic (2022, s. 126) zdaleka největší část tj. 13 278 z 17 108 zaměstnanců pracovala na jednotlivých Oblastních ředitelstvích, z toho 7 252 v přímém výkonu dopravní služby (výpravčí, signalisté, dispečeri). Další významnou složkou je Generální Ředitelství s 988 zaměstnanci a obě CDP se 735 zaměstnanci (dispečeri, vedení a THP) (Výroční zpráva, 2022, s. 126 a Statistická ročenka, 2022, s.9). Přehledně je situace znázorněna na grafu 4.



Graf 4 - Počet zaměstnanců dle organizačních složek (Výroční zpráva 2022, s. 126)

4.2 Řízení lidských zdrojů

V rámci kapitoly Řízení lidských zdrojů budou představeny, oblasti související s plánováním zaměstnanosti u Správy železnic, jako jsou personální úspory díky modernizaci, ale i nábor nových zaměstnanců pro doplnění odcházející generace, jak bylo zmíněno výše. Zmíněny budou možnosti kariérní mobility, způsoby řízení pracovního výkonu a vzdělávání. Důležitou kapitolou související s náborem je péče o zaměstnance a porovnání jejich benefitů s vybranými organizacemi v oboru.

4.2.1 Plánování lidských zdrojů

„Zájmy Správy železnic ohledně požadavků na budoucí zaměstnance jsou zajišťovány prostřednictvím spolupráce se středními a vysokými školami. Zároveň se účastní veletrhů práce, ať už prezenčně, nebo online formou. V souladu se strategií odboru personálního je analyzována věková struktura v klíčových profesích a probíhá příprava vybraných zaměstnanců za účelem zajištění možnosti nástupnictví na sledovaných pozicích“ (Výroční zpráva, 2022, s. 123). Tyto informace potvrzují, že manažerské pozice jsou obsazovány zejména z vnitřních zdrojů z nižších a provozních pozic. Provozní pozice jsou pak obsazovány nejčastěji ze škol a jiných vnějších zdrojů. Jak bylo zmíněno výše, je bedlivě sledována věková struktura zaměstnanců.

V oblasti dopravních zaměstnanců trápí Správu železnic zejména vysoký průměrný věk. Z výše zmíněných dat je zřejmé, že do 15 let bude 49,9 % zaměstnanců v důchodovém věku. 11,9 % je již nyní starších 60. let. Dalším problémem je obecný nedostatek techniků pozorovatelný u všech konkurentů v personální oblasti.

Nejen z těchto důvodů přistupuje Správa železnic k centralizování přímého výkonu dopravní služby prostřednictvím dálkového ovládání zabezpečovacího zařízení (tzv. DOZ), kdy jeden výpravčí ovládá více stanic. Výhledově dojde k centralizaci ze stanic do Regionálních dispečerských pracovišť v regionech (přibližně 2-3 v kraji) a dvou Centrálních dispečerských pracovišť v Praze a v Přerově (Pokyn generálního ředitele „Pracoviště pro dálkové řízení“, 2021, s.27). Část těchto pracovišť je již v různém rozsahu v provozu a v rámci modernizačních prací je do nich zapojováno stále více stanic, ve kterých pak již není potřeba výpravčí. Jeden dispečer RDP nebo CDP pak v praxi řídí přibližně 3 až 8 stanic, dle dopravního zatížení. (Výroční zpráva, 2021, s. 45). Výpravčí a signalisté z modernizovaných stanic se na tato pracoviště pravděpodobně budou muset přeškolit, případně si najít jiné

uplatnění vně nebo v rámci Správy železnic. Vzhledem k vysokému průměrnému věku však nezanedbatelná část odejde do starobního důchodu. Za rok 2022 bylo důsledkem centralizace uspořeno 121 zaměstnanců řízení provozu (Výroční zpráva, 2022, s. 125).

4.2.2 Nábor, výběr a příjem zaměstnanců

Výhodou pro Správu železnic jsou uchazeči o zaměstnání přicházející z odborných škol, kteří ji pravděpodobně znají a do jisté míry jsou seznámeni i s průběhem činností. Často například dochází k zaměstnávání dětí současných zaměstnanců. Na těchto odborných školách jsou uchazeči seznamováni se složitou problematikou dopravních a provozních předpisů. Uchazeči přijímaní ze škol jsou tedy poměrně znalí problematiky. Uchazeči o zaměstnání v železničním provozu z jiných oborů si musí dopravní a další technické znalosti doplnit, k čemuž slouží kurzy a školení. Dále jsou poptáváni odborníci v oblasti elektrotechniky. V profesích bez nutné znalosti sofistikovaných předpisů a technologií je proces náboru jednodušší. Celkově jsou požadované vstupní znalosti srovnatelné s ostatními společnostmi v oboru, tedy zejména s dopravci.

Vzhledem k velikosti Správy železnic dochází k neustálému náboru nových zaměstnanců, především středoškolsky vzdělaných dopravních a technických odborníků do Oblastních ředitelství. V souladu se sjednanou Podnikovou kolektivní smlouvou byl pro podpoření náboru dlouhodobě nedostatkových profesí poskytován náborový příspěvek ve výši až 100 000 korun. Mezi tyto nedostatkové profese patří: elektrotechnik železniční dopravní cesty, technik sdělovací a zabezpečovací techniky, výpravčí a zaměstnanec s licencií strojvedoucího. Celkem byl v roce 2022 po složení stanovených odborných zkoušek vyplacen tento náborový příspěvek 165 novým zaměstnancům (Výroční zpráva, 2022, s. 128).

Dále jsou na pracovním trhu poptáváni vysokoškolsky vzdělaní odborníci, hlavně v oboru přípravy a výkonu staveb. Specifikem jsou pak úzce specializovaní výzkumníci nových technologií na železnici (například specialisté Evropského vlakového zabezpečovače a další). Tito uchazeči procházejí osobním pohovorem dle náročnosti dané profese (Výroční zpráva, 2021, s. 46).

Spolupráce se školami

Vzhledem k tomu, že dle kariérních stránek může být velká část uchazečů přijata jako absolventi bez praxe, je důležitým zdrojem zaměstnanců spolupráce se školami. V prostředí

středního školství je aktuálně navázáno partnerství se 32 školami dopravního, technického, stavebního, strojního a elektrotechnického směru. Zájem je o maturanty i učně. Dále je zastoupeno 9 vyšších odborných škol a 13 fakult vysokých škol podobných směrů (Výroční zpráva, 2022, s. 129). To je výhodné i vzhledem k vysokému průměrnému věku stávajících pracovníků. Žákům a studentům je nabízena řada projektů a programů pro podporu jejich studia. V nabídce jsou stipendijní program, praxe, odborné exkurze, stáže, mentoring program, témata pro bakalářské a diplomové práce, přednášky, konference, workshopy a v neposlední řadě příprava k odborným zkouškám na vybrané pozice. Dále Správa železnic organizuje či spoluvytváří odborné konference, semináře a další vzdělávací akce. Aktivně se účastní dnů otevřených dveří na školách a veletrhů pracovních příležitostí. Tímto postupem si klade za cíl podpořit technické a železniční vzdělávání a zapojit generaci Z do změny vnímání železniční dopravy v České republice (Výroční zpráva, 2022, s. 129).

4.2.3 Mobilita zaměstnanců

Ve Správě železnic jsou vhodné podmínky jak pro horizontální, tak vertikální mobilitu. Vertikální mobilitu, tedy pohyb zaměstnanců po kariérním žebříčku, lze ilustrovat na příkladu generálního ředitele Bc. Jiřího Svobody, který v roce 1988 nastoupil k tehdejší ČSD jako výpravčí. Tato praxe není v organizaci ojedinělá, jak lze vyčíst ve zveřejněných životopisech vedení (Vlastní zpracování na základě internetových stránek SŽ).

Při horizontální mobilitě dochází k převádění zaměstnance ve stejné hierarchické úrovni, a to buď lokální v rámci oddělení nebo geografické v rámci poboček. Ve Správě železnic se setkáváme s oběma poddruhy. K lokální dochází na úrovni THP a nižšího vedení v jednotlivých organizačních jednotkách. Nejrozšířenější mobilitou je ale geografická, nejtypičtěji u výpravčích. Z nich má velká část oprávnění (tzv. poznání) na řízení více stanic, mezi nimiž volně přecházejí, dle personální potřeby. Je důležité dbát na udržování platnosti poznání, která je ohraničena jedním rokem od poslední služby v dané stanici.

4.2.4 Řízení pracovního výkonu

Zaměstnanci jsou ve Správě železnic řízeni pomocí předpisů, norem a úkolů. Tyto parametry se propisují do pohyblivé složky platu. Určitým faktorem motivace může být možnost povýšení při splněných požadavcích na vzdělání.

Provozní zaměstnanci jsou přímo řízeni svým přímým nadřízeným, ale hlavně dopravními předpisy. Jejich pohyblivá složka mzdy je přímo závislá na dodržování těchto

předpisů a za porušení jsou udělovány sankce. Naopak při nadstandartním výkonu lze zaměstnance odměnit tzv. „výkonovou odměnou“. Ta je určena kolektivní smlouvou. V oblasti konstrukce pracovní náplně je u provozních zaměstnanců aplikován klasický mechanický přístup, tedy snaha o co nejjednodušší pracovní úkoly.

Pro zaměstnance ve vedení je klíčové plnění úkolů a výkony podřízených zaměstnanců. I zde jsou udělovány výkonové odměny a sankce. V nejvyšším vedení jsou správní radou sledovány klíčové ukazatele výkonnosti, které jsou rozebrány v následující kapitole.

Analýza práce a vytvoření pracovních úkolů vedení

Zvláštní kategorií je odměňování nejvyššího vedení. Zde je uvedeno kvůli jeho značnému dopadu na chod celé organizace. Nejvyšším orgánem Správy železnic je správní rada jmenovaná vládou. Ta úkoluje generálního ředitele buď přímo, prostřednictvím usnesení správní rady, nebo pomocí klíčových ukazatelů výkonnosti (Výroční zpráva, 2021, s. 67). Tyto ukazatele stanovují pohyblivou složku mzdy generálního ředitele a dlouhou dobu byly měřeny podle objemu profinancovaných peněz. V roce 2022 dochází ke změně a správní rada vytyčila na nadcházející rok tyto úkoly (Šindelář, 2022):

1. Oblast ekonomická: Naplnění provozních a investičních plánů organizace ve stanovených termínech při snížení počtu zaměstnanců v řídicích a průřezových činnostech Správy železnic o 2 %.
2. Oblast provozní: Spolehlivost a propustnost železniční sítě.
3. Zlepšení o 20 % v míře zpoždění vlaků osobní dopravy způsobených Správou železnic vyjma zpoždění způsobených vyšší mocí.
4. Stanovení měřitelného kritéria výkonnosti a spolehlivosti infrastruktury pro nákladní dopravu.
5. Snížení počtu hodin zastavení provozu z důvodu poruch zabezpečovacího zařízení či trakčního vedení o 10 % vyjma vlivu vyšší moci.
6. Oblast investiční: Realizace prioritních projektů.
7. Oblast investiční: Ostatní projekty.
8. Vypsání soutěže na záměry projektu konverze alespoň 100 km tratí na elektrizační soustavu 25 kV/50 Hz.
9. Vypsání soutěže na zhotovitele vybavení tratí systémem ETCS na alespoň 100 km tratí.
10. Posouzení projektů na elektrizace dle materiálu ministerstva dopravy.

11. Oblast organizační: Změna zpracování rozkazů pro zpravování (doručování informací o změnách na trase) vlaků.
12. Oblast organizační: Lepší koordinace výluk.
13. Oblast komunikace: Zlepšení komunikace a informovanosti veřejnosti.

Tyto úkoly pak procházejí přes porady, na kterých jsou úkolováni podřízení zaměstnanci, až na úroveň organizačních jednotek. Na těchto poradách je též analyzováno plnění úkolů.

Oproti tomu dopravní zaměstnanci jsou úkolováni pracovní náplní vycházející z katalogu zaměstnání (KAZAM), dopravními výnosy organizační jednotky a zejména provozními a dopravními předpisy. Jejich činnost je analyzována kontrolními orgány, dozorcím provozu jako přímým nadřízeným a dispečerským aparátem. Z této analýzy je pak vyvozeno případné ovlivnění výkonové odměny (Vlastní zpracování).

4.2.5 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání hraje ve Správě železnic klíčovou roli. U dopravních zaměstnanců není možné jejich zařazení do výkonu služby bez splněných, interními předpisy daných, kurzů, zkoušek a školení. Souhrn těchto zkoušek je nazýván odborná způsobilost. Po nástupu do zaměstnání tedy nejprve dopravní zaměstnanec absolvuje kurz zakončený zkouškou z dopravních předpisů. Tento je prováděn dvakrát až třikrát ročně vždy celorepublikově pro všechny Oblastní ředitelství. Po splnění se přesune již do svého provozního obvodu, kde vykoná tzv. „nástavbovou zkoušku“ pro konkrétní druh zabezpečovacího zařízení, na kterém bude sloužit. Pro výpravčí trvá celý tento proces 7 měsíců. Ani poté vzdělávání zaměstnance nekončí, neboť musí každé dva roky absolvovat periodické opakovací a aktualizací školení (tzv. škola). Správa železnic všechny tyto formy vzdělání zajišťuje vlastními zaměstnanci. V roce 2021 jí byla Drážním úřadem udělena akreditace školicího střediska pro strojvedoucí, čehož se využívá při školení vlastních zaměstnanců s touto pracovní náplní. Na vzdělání v mimodrážní oblasti jsou nakupovány elektronické kurzy od externích firem. Formou benefity je nabízeno vzdělání v jazykových kurzech. Pro zaměstnance ve vedení od přednostů provozních obvodů výše je vyžadováno vysokoškolské vzdělání.

4.2.6 Odměňování zaměstnanců

Všichni zaměstnanci v organizaci pracují podle podmínek pracovní smlouvy. Rozšířená je práce formou zkráceného pracovního úvazku, kterou často využívají zejména ženy na

mateřské dovolené. Méně rozšířená, ale rozmáhající se je spolupráce na dohodu o pracovní činnosti nebo dohodu o provedení práce.

Naprostá většina zaměstnanců je zařazena do jednotného mzdového systému mzdových tarifů a kolektivního vyjednávání pracovní smlouvy odborovými organizacemi, kterých ve Správě železnic působí devět. Tato kolektivní smlouva je platná taktéž pro zaměstnance, kteří nejsou členy odborových organizací. V katalogu zaměstnání je každé pozici přiřazen tarifní stupeň v závislosti na její náročnosti a požadavcích. Tabulka tarifních stupňů je pak součástí kolektivní smlouvy. Dlouhodobou prioritou Správy železnic je zachování sociálního smíru (Výroční zpráva, 2022, s. 128). Sociální smír je stav, kdy se rozdílné zájmy zaměstnavatele a zaměstnanců řeší pokojně, kolektivním vyjednáváním a na vrcholové úrovni vyjednáváním tripartity.

Nejvyšší vedení Správy železnic má oproti tomu mzdy smluvní, sjednané se správní radou.

Nad rámec mzdy se udělují následující druhy odměn (PKS, 2024, s. 81-86):

- výkonová odměna – pro zaměstnance s tarifní mzdou, dle PKS (aktuálně 5,5 %), ve zvlášť exponovaných pracovištích, zaměstnáních a měsících ji lze navýšit,
- mimořádná odměna – za splnění mimořádných jednorázových úkolů, nebo za úspěšné výsledky hospodaření,
- odměna za zastupování – za zastupování jiného zaměstnance, až do výše rozdílu mezd,
- odměna za nástup na směnu v noci – za nástup či ukončení směny v době 22:00-4:59 hodin, aktuálně 90 Kč,
- odměna za krátkou směnu – pro zaměstnance ve vícesměnném pracovním režimu za směnu kratší než 6 hodin, aktuálně 50 Kč,
- zvláštní odměna – PKS určený okruh zaměstnanců (například výpravčí Praha hl. n. a Brno hl. n.),
- odměna při významném životním výročí a prvním skončení pracovního poměru – určena PKS.

Dále jsou poskytovány zákonné a další příplatky (například za dělenou směnu, za práci v noci, o sobotách a nedělích).

4.2.7 Péče o zaměstnance

Dle výroční zprávy jsou zaměstnanci mimo nejvyšší vedení ohodnoceni tabulkově dle kolektivních smluv, čímž je zajištěn rovný přístup v odměňování. Je podporována diverzita. Rovný přístup je praktikován též při kariérním postupu, jehož jediným limitem je dosažené vzdělání a splnění kritérií dle dané pozice (Výroční zpráva, 2021, s. 46).

Zaměstnancům je poskytována řada benefitů jako zvýhodněné jízdné ČD, zvýšený nárok dovolené, příspěvky na dovolenou a volný čas, stravenkový paušál, příspěvek na MultiSport kartu a penzijní spoření (Výroční zpráva, 2021, s. 46). Dále budou rozebrány v samostatné kapitole.

V roce 2021 byl proveden průzkum zaměstnanecké spokojenosti, který ukázal, že železničáři si na prvních místech cení stability zaměstnavatele, dobrých kolegů a dobrých i odborně zdatných nadřízených. Dále požadují možnost rozvoje, dobrého vedoucího a vyvážení práce s volnem. Dle prohlášení organizace k těmto výsledkům jsou zaměstnanci nadprůměrně spokojeni a změnu zaměstnavatele neplánují (Výroční zpráva, 2021, s. 48).

Důležitou roli hraje ve Správě železnic bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Zaměstnanci jsou pravidelně školeni a pracoviště jsou periodicky komisionálně kontrolována. Členem komisí jsou i zástupci odborových organizací. Zvláštní bezpečnostní důraz je kladen na pohyb v kolejišti, zejména pro zaměstnance pohybující se v provozované dopravní cestě. Tito pracovníci musí být držiteli speciálního průkazu dokládajícího absolvování odborné zkoušky a pravidelných školení. Výroční zpráva zmiňuje, že Správa železnic za rok 2022 eviduje celkem 436 pracovních úrazů. V rámci zjišťování, zda nejsou zaměstnanci pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek, bylo provedeno celkem 63 449 zkoušek (Výroční zpráva, 2022, s. 130).

V rámci přístupu k řízení lidí je Správa železnic nastavena na oddanost. Kolektivní smlouvou je dána minimální výše osobního příplatku určována dle odsloužených let (Výroční zpráva, 2021, s. 46).

Pracovní doba a režim

Téma pracovní doby a režimů je u Správy železnic vzhledem k různým režimům zejména nepřetržitého provozu poměrně komplikované. Zároveň v provozních pozicích je toto téma velice důležité jak pro spokojenost zaměstnanců, tak v konečném důsledku i pro bezpečnost provozu. Pro jednotlivé druhy pozic je dána tzv. „stanovená pracovní doba“, která

je přibližena níže. Dalším faktorem je pracovní režim. Kolektivní smlouva rozlišuje pracovní režimy nepřetržité, vícesměnné a jednosměnné. V rámci nepřetržitého provozu se střídá více směn, přičemž tyto na sebe plynule navazují při vzájemném střídání. Ve vícesměnném provozu na sebe nemusí střídající se směny navazovat plynule. Jde například o posunutý nástup směn nebo pokud dojde k souběžnému výkonu práce navazujícími směny po dobu nejvýše dvou hodin.

Dále kolektivní smlouva rozlišuje dva druhy rozvržení pracovní doby. Rovnoměrným rozvržením pracovní doby se rozumí stále stejná délka pracovní doby v týdnech. Naopak zaměstnanci v nerovnoměrném rozvržení se pracovní doba v týdnech mění. V praxi se jedná zejména o zaměstnance ve vícesměnném a nepřetržitém provozu.

Pro zaměstnance v provozních pozicích s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou je velmi důležité ještě zařazení tzv. „do turnusu“ či „letmo“. Na rozdíl od zaměstnanců s pevným rozvržením pracovní doby (tzv. „v turnuse“), nemají zaměstnanci „letmo“ vypracovaný písemný rozvrh stanovené pracovní doby nejpozději 2 týdny před začátkem období, na které se pracovní doba rozvrhuje (v praxi šest měsíců – tzv. vyrovnávací období). Zaměstnavatel jim oznamuje směny nejpozději při ukončení předchozí směny, nejméně však 48 hodin předem (PKS, 2024, s. 42).

Stanovená pracovní doba je u Správy železnic dána pracovní pozicí. Konkrétním klíčem je dle kolektivní smlouvy (například PKS, 2023, s. 38) zda se přiměřená doba na oddech a jídlo pro nemožnost přerušení práce započítává do pracovní doby či nikoliv. Stanovené pracovní doby eviduje PKS takto:

- 36 hodin – vícesměnný režim v určených zaměstnáních. Přiměřená doba na oddech a jídlo se započítává do pracovní doby. V praxi se jedná o zaměstnání v provozu (výpravčí, signalisté, dispečeři, operátoři atd.),
- 37,5 hodin – ostatní zaměstnanci ve vícesměnném režimu a zaměstnanci infrastruktury v jednosměnném pracovním režimu s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou, u kterých se přiměřená doba na oddech a jídlo započítává do pracovní doby. Dále zaměstnanci, kterým se přiměřená doba na oddech a jídlo naopak nezapočítává do pracovní doby,
- 40 hodin – jednosměnný pracovní režim. Přiměřená doba na oddech a jídlo se započítává do pracovní doby.

Stanovená týdenní pracovní doba, popřípadě kratší pracovní doba se rozvrhuje do směn v souladu se zákoníkem práce a zvláštním nařízením vlády, kterým se stanoví odchylná úprava pracovní doby a doby odpočinku zaměstnanců v dopravě. Do pracovní doby se dle kolektivní smlouvy započítává i čas potřebný k prohlubování a udržování kvalifikace. Naopak se do pracovní doby nezapočítávají různé režimy tzv. „přerušení“ (PKS, 2024, s. 49). Jde například o střežení pracoviště u zaměstnanců řízení provozu při nižší intenzitě provozu (zejména v noci). Zaměstnanci je v tuto dobu přerušen výkon původního povolání (například výpravčí) a nastupuje zaměstnání pracovník dozoru, které je níže ohodnoceno a nezapočítává se do pracovní doby původního povolání. Z pracovníka dozoru musí být zaměstnanec kdykoliv připraven nastoupit své původní povolání. Podobným institutem je dělená směna, při které ale zaměstnanec nemusí být přítomen na pracovišti. V praxi ale většinou první část směny končí v pozdních večerních a druhá část začíná v brzkých ranních hodinách.

4.2.8 Pracovní prostředí

V kolektivní smlouvě (2023, s.11) je uvedeno: „*Zaměstnavatel bude zlepšovat pracovní podmínky a sociální vybavenost pracovišť, přičemž bude využíváno poznatků z prověrek BOZP a dohlídek prováděných v rámci pracovnělékařských služeb.*“ Srovnatelné ustanovení lze najít v každém vydání kolektivní smlouvy. Správa železnic je tedy povinna zlepšovat pracovní podmínky zaměstnanců, přičemž kontrolována komisí pro BOZP, již se účastní i zástupci odborových organizací. Dále kolektivní smlouva požaduje bezplatnou toaletu a možnost odpočinku „*na lůžku před a po směně nebo v době plánovaného souvislého rozdělení směny delším než 180 minut v době od 22:00 – 06:00 hod., pokud zaměstnanec v době tohoto rozdělení nemá určeno střežení pracoviště*“ (PKS SŽ 2023, s. 12).

Správa železnic má tedy za povinnost zlepšovat pracovní podmínky a pracoviště provozních zaměstnanců lze považovat za odpovídající. Úroveň jednotlivých dopraven se ale poměrně liší, dodnes lze na železniční síti nalézt pracoviště bez tekoucí vody nebo splachovací toalety (například Všešary, Blešno). (Vlastní zpracování). Již z povahy zaměstnání v železničním provozu je největším problémem hluk.

4.2.9 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou určovány kolektivní smlouvou a aktuálně mezi ně patří:

- Sociální:
 - o volné mezinárodní jízdenky FIP,

- zvýšený nárok dovolené (5 týdnů provozní pozice až 6 týdnů kancelářské pozice),
 - příspěvek na rekreaci a tábor dětí,
 - příspěvek na penzijní spoření,
 - kondiční pobyty lázeňského typu – tzv. „dodatková dovolená“ je kompenzací zdravotních, psychických a fyzických nároků vybraných povolání.
- Související s prací
- jízdní výhody – Zaměstnanci podílející se na zabezpečování a provozování drážní dopravy a jejich rodinní příslušníci mají možnost nákupu aplikace „železniční průkazka“ nahrané na InKartu Českých drah. Tato aplikace umožňuje dále již bezplatné využívání většiny vlaků Českých drah. Například cena pro zaměstnance pro rok 2024 je 1587 Kč (Metodický pokyn Českých drah, 2024). Tento benefit je upraven na základě § 33 zákona č. 77/2002 Sb. (PKS SŽ, 2023),
 - Příspěvek na dopravu,
 - Příspěvek na stravování,
 - Vzdělávání – odborné, zvyšování kvalifikace, jazykové kurzy.
- Spojené s postavením v organizaci
- Pružná pracovní doba,
 - Zkrácená pracovní doba (36 hodin týdně pro PKS stanovené provozní pozice, 37,5 hodin týdně vybrané kancelářské pozice).

Porovnání zaměstnaneckých výhod výpravčích a strojvedoucích

V rámci srovnání zaměstnaneckých benefitů bylo čerpáno z kariérních webů jednotlivých organizací a rozhovorů se zaměstnanci. Zaměřuje se na provozní pozice výpravčí u Správy železnic a strojvedoucí u dopravců. Vzhledem k rozsahu není všeobjímající, neboť nezahrnuje systém konstrukce směn, který se liší napříč jednotlivými pracovišti a výrazně ovlivňuje množství volného času. Není tedy zahrnut například přístup k přerušení směn a jemu započítávání do fondu pracovní doby. Tento přístup též výrazně ovlivňuje dobu dovolené, neboť určujícím pro čerpání je počet hodin odpadlých z naplánovaného pracovního výkonu. U zaměstnanců v režimu letmo je tento počet hodin dán poměrem denní části stanovené týdenní pracovní doby.

	SŽ	ČD	ČDC	RJ	LE	DB
jízdné	Režijní	Režijní	In100	Slevy	Kredity	Poukazy na jízdy
hodin/týdně	36	36	36	36/40	36	38
dovolená	5 týdnů	5 týdnů	5 týdnů	35 dnů	35 dnů	Až 42 dnů

Tabulka 1 – srovnání zaměstnaneckých výhod (zdroj: Kariérní stránky společností)

Režijním jízdným je myšlena aplikace „železniční průkazka“, která je poskytována za poměrně mírný příspěvek zaměstnancům Českých drah (ČD) a Správy železnic i jejich rodinným příslušníkům, tedy manželovi či manželce a dětem. Na děti zaměstnanců se tento benefit vztahuje do ukončení studia nebo maximálně do věku 26 let. In100 je aplikace na InKartě Českých drah, která umožňuje bezplatné cestování ve vlacích tohoto dopravce. V případě dopravce ČD Cargo (ČDC) je zaměstnancům poskytována výrazná sleva z komerční ceny této aplikace. Zaměstnanci dopravce Regiojet (RJ) mají nárok na zaměstnanecké slevy ve vlacích dopravce. Zaměstnanci dopravce Leo express (LE) mají měsíčně připisovány tzv. „Leo kredity“, které jsou ekvivalentem České koruny pro nákup jízdenek tohoto dopravce. Pro srovnání mezinárodního kontextu byl do porovnání zahrnut také Německý dopravce Deutsche Bahn (DB), který aplikuje výrazně odlišný systém zaměstnaneckého jízdného. Tento dopravce poskytuje svým zaměstnancům poukazy na určitý počet jízd. Tento počet se liší v závislosti na odpracovaných hodinách a konkrétní dceřiné společnosti.

4.2.7 Personální controlling

Dle výroční zprávy jsou sledovány tyto údaje:

Věková struktura zaměstnanců (meziroční zvýšení průměrného věku o 0,08 % na 48,27 roku), počet zaměstnanců přepočtený na plně zaměstnané, vzdělání zaměstnanců a pohlaví zaměstnanců. V roce 2021 byl proveden průzkum spokojenosti zaměstnanců, který ukázal pro Správu železnic nadprůměrné výsledky (Výroční zpráva, 2021, s. 46).

5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

5.1 Představení dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 127 studentů z 9 oslovených odborných škol. Kritériem pro oslovení školy byla existence partnerství s Českými drahami. Všechny těchto 9 škol spolupracuje i se Správou železnic a lze je vnímat jako typickou vstupní bránu do železničního světa. Správa železnic dále spolupracuje s mnoha dalšími školami, nicméně s menší intenzitou, a proto nebyly do průzkumu zahrnuty. Osloveny byly tyto školy: SŠ E. Beneše Břeclav, SŠTD G. Habrmana Česká Třebová (VDA), SŠ České Velenice, VOŠ a SPŠ strojní, stavební a dopravní Děčín, SOŠ N. Město na Moravě, SŠTO Olomouc, SŠTD Ostrava–Vítkovice, VOŠ a SPŠD Praha (Masná) a SŠES Praha 10, s celkovým počtem přibližně 360 studentů v dotčených oborech. Počty respondentů z jednotlivých škol nelze vzhledem k anonymní povaze průzkumu zjistit, ani to nebylo předmětem zkoumání.

Zaměstnanecký průzkum byl šířen v profesní skupině na sociálních sítích a dále osobně vybraným zaměstnancům. Zúčastnilo se 66 respondentů, v drtivé většině z řízení provozu (92,43 %). Ve Správě železnic pracuje 17 246 železničářů. Oba průzkumy probíhaly na platformě Vyplnto.cz v termínu 5-17.4.2024.

Účelem dotazníku je odpovědět na otázky spojené s výběrem zaměstnavatele u studentů dopravních, technických a elektrotechnických oborů středních škol. Tyto obory mají, dle svých propagačních letáků, uplatnění například na pozicích výpravčí, signalista, dispečer nebo další pozice u Správy železnic. Nelze zapomenout i na uplatnění u dopravců zejména jako strojvedoucí a vlakvedoucí. Studenti zmíněných oborů, ale mohou najít práci i mimo železniční sektor. Pro porovnání názorů studentů byl zpracován průzkum mezi zaměstnanci.

Studentský dotazník zkoumá, jak vnímají Správu železnic jako zaměstnavatele hlavně v porovnání s dalšími velkými zaměstnavateli na železnici. Dále zjišťuje, jak tyto studenti vnímají samotnou práci na železnici. V neposlední řadě zjišťuje, jaké faktory jsou pro ně důležité při výběru zaměstnavatele, zejména se zaměřením na benefity. Železniční provoz je totiž poměrně specifickým prostředím vyznačujícím se například prací v noci i o víkendech, požadavky na zdravotní způsobilost a značnou hmotnou zodpovědnost.

5.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

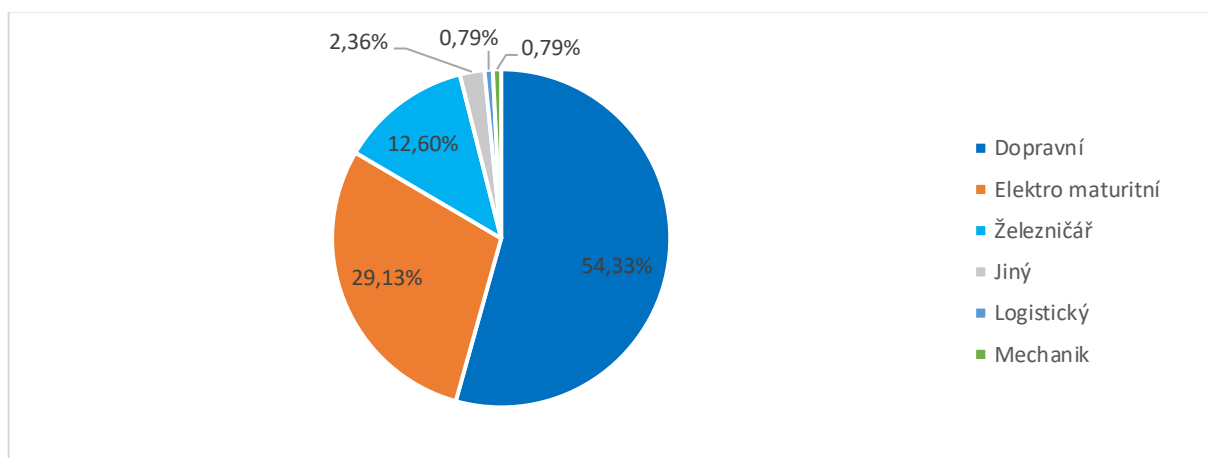
V následujících řádcích budou představeny výsledky jednotlivých otázek. Tam, kde to dává smysl, bylo doplněno porovnání obou skupin respondentů, případně výsledky znázorněny do grafu. Otázky jsou označeny písmeny S pro studentský a Z pro zaměstnanecký průzkum. Číslo odpovídá pořadí otázky v dotazníku. Vlastní interpretace vychází z výsledků dotazníků, je opřena o fakta z teoretické části a dále vychází z vlastních zkušeností autora z odborného školství a jeho práce v železničním prostředí. Nejprve jsou představeny společné a srovnávací otázky.

5.2.1 Společné otázky

Otázky S1 a Z2: Věkové kategorie

Největší část studentů je ve 2. ročníku (40,9 %). Nejčastější věk zúčastněných zaměstnanců je mezi 18 a 29 lety. Průzkumu se tedy zúčastnili spíše mladší zaměstnanci, což může mít vliv na vyhodnocení dalších otázek.

Otázky S2 a Z1: Obor respondentů



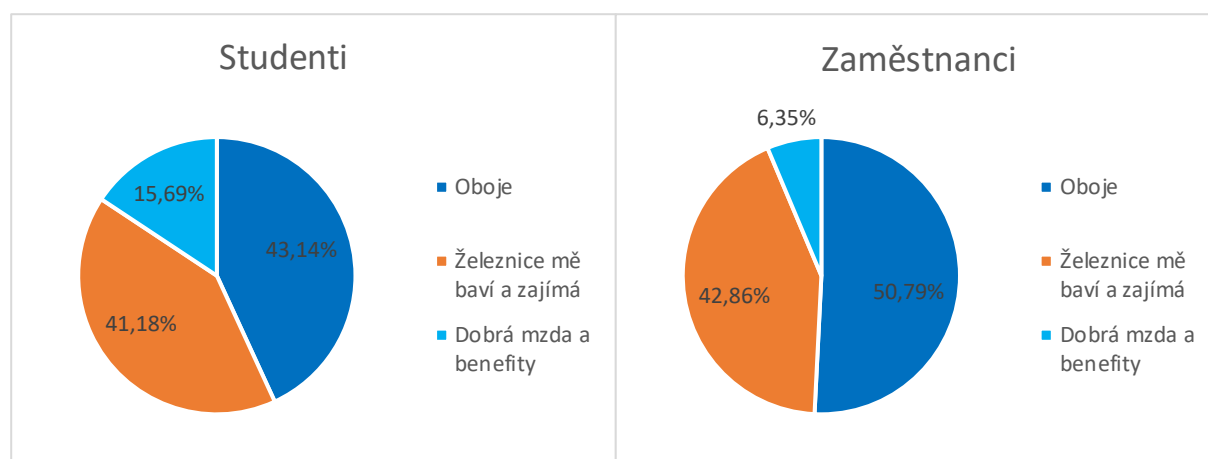
Graf 5 – Obor studia zúčastněných studentů (zdroj: vlastní zpracování)

Nejvíce respondentů studovalo 2. ročník převážně dopravního (54,33 %) zaměření, jak je uvedeno na grafu 5. Prioritním určením dopravních oborů je uplatnění v dopravě a logistice. U Správy železnic pak zejména v řízení provozu. Druhá největší skupina byli studující elektro oborů s maturitou, tedy v praxi zejména budoucí strojvedoucí u dopravců.

Zúčastnění zaměstnanci pracovali nejčastěji v řízení provozu (výpravčí, signalisté...). Zastoupení ostatních profesí bylo zanedbatelné.

Otázky S4 a Z3: O práci na železnici uvažujete spíše kvůli zájmu nebo spíše kvůli mzdě a benefitům?

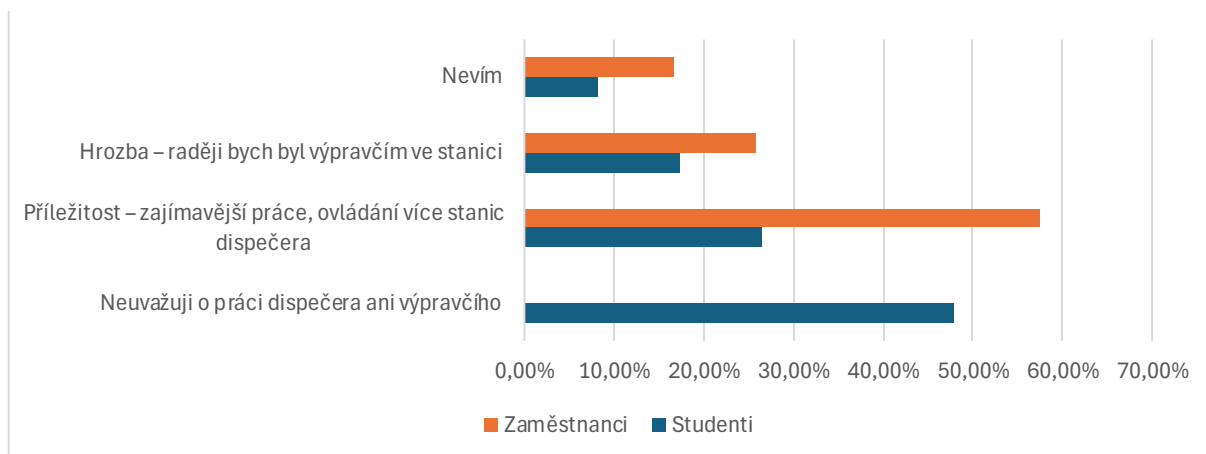
Ze studentů, kteří projevili zájem o práci na železnici, si 43,14 % cení jak dobré mzdy a benefitů, tak je pro ně dráha zálibou. Jen o něco méně 41,18 % pak o kariéře železničáře uvažuje výhradně kvůli svému zájmu. Tato otázka byla položena i železničářům, u kterých byly výsledky obdobné. Lze tedy usuzovat, že motivace pro práci na železnici je spíše vnitřní. Přehledně je situace znázorněna na grafu 6.



Graf 6 – Motivace k práci na železnici je spíše vnitřní. Studenti vlevo, železničáři vpravo (zdroj: vlastní zpracování)

Otázky S6 a Z8: Jak vnímáte stále častější dálkové řízení dopravy?

Studenti vnímají šíření dálkového řízení provozu a centralizace provozu spíše jako příležitost. Více studentů by upřednostnilo práci traťového dispečera (26,53 %) oproti výpravčímu (17,35 %). Většina ale o těchto profesích neuvažuje. U zaměstnanců je pak tato otázka vnímána opačně. 57,58 % vnímá centralizaci provozu jako hrozbu. U obou skupin byl však tento trend zmiňován ve volných otázkách jako snížení jistoty, přičemž u zaměstnanců byl tento jev častější. Otázka byla zařazena pro zjištění vnímání budoucnosti provozních zaměstnanců.



Graf 7 – Vnímání centralizace řízení provozu (zdroj: vlastní zpracování)

Otázky S7 a Z4: Jaké výhody si spojujete se Správou železnic jako zaměstnavatelem?

Respondenti měli na výběr z několika faktorů s tím, že označit měli alespoň 1. Další mohli dopsat. Jak je patrné z tabulek, mezi studenty a zaměstnanci panuje výjimečná shoda, což pravděpodobně odkazuje na dobrou znalost praktického prostředí mezi zúčastněnými studenty. Nejvýraznější výhodou byla jistota zaměstnání, daná stabilitou státní organizace. Ceněné byly benefity, mzda, náplň práce. Z benefitů byly nejčastěji zmiňovány jízdní výhody. Mezi studenty převažovala představa dobrého kolektivu nad režimem práce. V odpovědích zaměstnanců bylo k režimu práce uvedeno, že směnnost je u SŽ přijatelnější než u ČD. Tabulka zmiňuje vždy 5 aspektů s nejvyšší četností. Četnost je udána v závorce.

STUDENTI	ZAMĚSTNANCI
Jistota (40)	Jistota (33)
Benefity (35)	Benefity (29)
Mzda (26)	Mzda (22)
Náplň práce (15)	Náplň práce (13)
Kolektiv (13)	Režim práce (11)

Tabulka 2 – Výhody, které si se SŽ spojují studenti a zaměstnanci (zdroj: vlastní zpracování)

Otázky S8 a Z6: Jaké nevýhody si spojujete se Správou železnic?

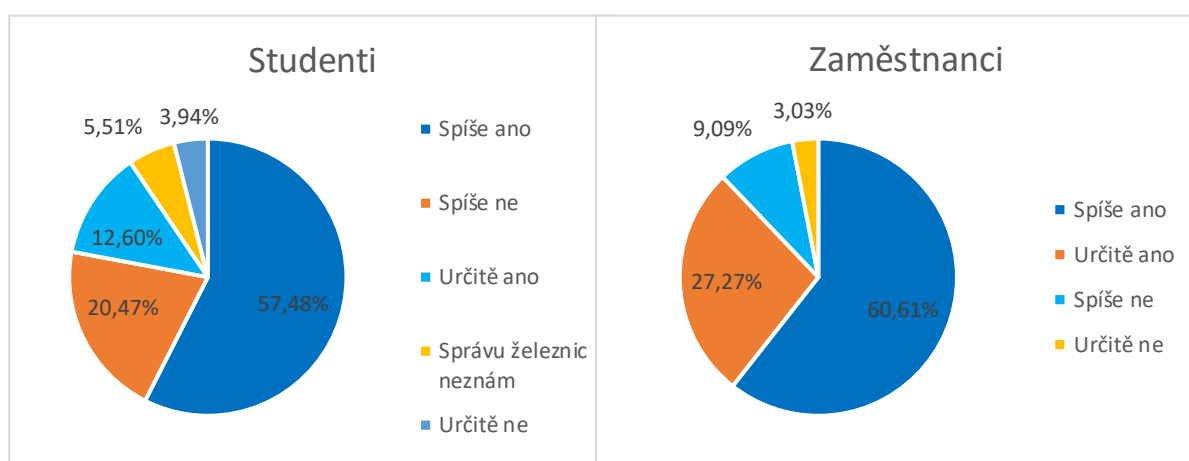
Mezi nevýhodami studenti ponejvíce zmiňovali méně zajímavou náplň práce ve srovnání s dopravci. Zmiňována byla i nejistota kvůli náhradě výpravčích a možný špatný kolektiv. Se stejnými počty se umístili faktory mzda a byrokracie. Zaměstnanci si nejvíce stěžovali na režim práce, zejména několikrát zmíněné přerušování, výluky služby a střežení pracoviště. Tedy institut, kdy je zaměstnanci většinou v noci přerušena služba hlavního zaměstnání a nařízen nástup služby jiného ze zmíněných. Největším problémem je, že tento

čas se nezapočítává do fondu pracovní doby. Dále byla často zmiňována přebujelost předpisů a nadměrná byrokracie. Problémem jsou i nadřizení, mzda neodpovídající odpovědnosti a stále místy horší pracovní prostředí.

STUDENTI	ZAMĚŠTNANCI
Náplň práce (20)	Režim práce (28)
Režim práce (16)	Předpisy a Byrokracie (16)
Nejistota (9)	Nadřizení (15)
Kolektiv (6)	Mzda (8)
Mzda (4), Byrokracie (4)	Pracovní prostředí (6)

Tabulka 3 – Nevýhody, které si se SŽ spojují studenti a zaměstnanci (zdroj: vlastní zpracování)

Otázky S9 a Z6: Označil/a byste SŽ jako atraktivního zaměstnavatele?



Graf 8 – Vnímání atraktivity Správy železnic (zdroj: vlastní zpracování)

Jak je uvedeno na osmém grafu, 70,08 % studentů a 87,88 % zaměstnanců by ji označilo za atraktivního zaměstnavatele.

Otázky S10 a Z7: Vyberte prosím pro Vás nejdůležitější benefity

Otázka mířená na zjištění aktuálních nejvíce populárních benefitů u zaměstnanců. Studenti mohli připsat i benefity které dosud nejsou v železničním prostředí běžné. Z výsledků vyplynuly, jako nejoblíbenější benefit, jednoznačně jízdní výhody. Téma jejich omezování, vlivem výměn dopravců v závazku veřejné služby, se neslo celým dotazníkem zejména u zaměstnanců. Jízdní výhody zaměstnanců Správy železnic jsou platné pouze u Českých drah a s tím, jak tento dopravce přichází o výkony, klesá i možnost jejich využití. Druhým způsobem omezování jízdních výhod je zavádění krajských tarifů, z nichž některé tarif ČD zakazují (například Jihomoravský, Plzeňský a Ústecký kraj). Obě tyto metody jsou u železničářů i studentů velmi nepopulární.

S – ROZŠÍŘITELNÉ	S – STÁVAJÍCÍ	ZAMĚSTNANCI
Jízdní výhody	Jízdní výhody	Jízdní výhody
Dovolená navíc	Dovolená navíc	Příspěvek na stravování
13. (14.) plat	Příspěvek na stravování	Příspěvek na rekreaci a kulturu
Příspěvek na stravování	Příspěvek na penz./živ. spoření	Příspěvek na penz./živ. spoření
Služební vůz	Příspěvek na rekreaci	Ostatní

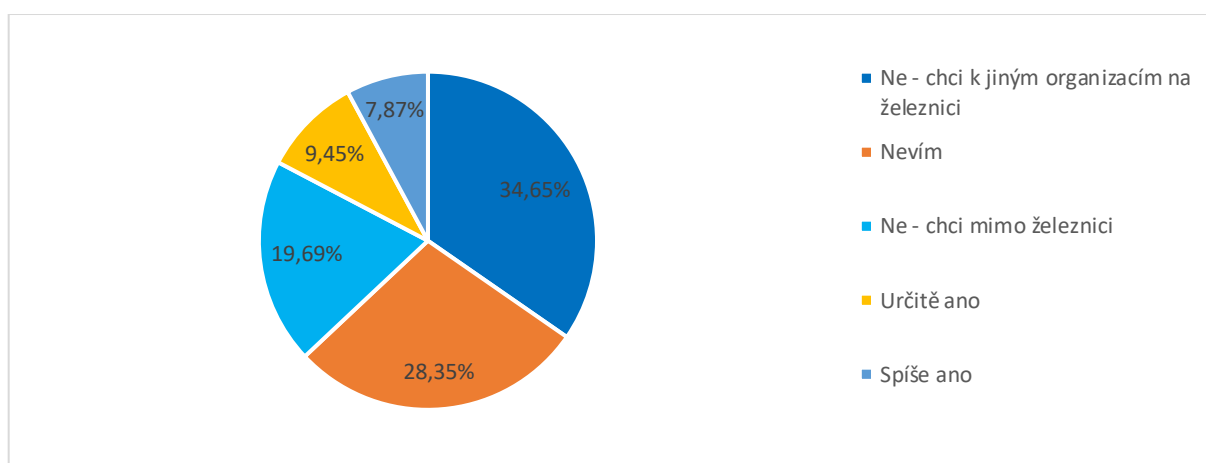
Tabulka 4 – Nejpopulárnější benefity (zdroj: vlastní zpracování)

Dalším populárním benefitem je příspěvek na stravování a příspěvek na penzijní nebo životní spoření. Dále se umístili příspěvky na rekreaci a kulturu. Mezi zaměstnanci se jednalo konkrétně o FKSP (Fond Kulturních a Sociálních Potřeb) a KOP (Kondiční Ozdravné Pobyty – týden dovolené v lázních navíc 1 za 4 roky). Z benefity, které Správa železnic nenabízí, studenti nejvíce stáli o 13. platy a služební vůz.

5.2.2 Studentské otázky

Otázky pro studenty byly cíleny na zjištění preferovaných zaměstnání a zhodnocení komunikace Správy železnic směrem k nim.

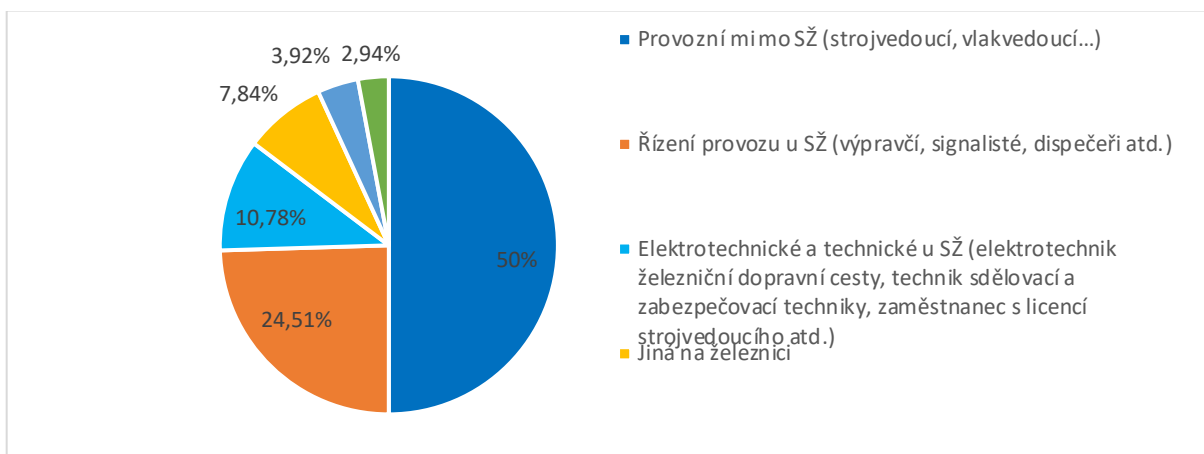
Otázka S3: Uvažujete o SŽ jako o svém budoucím zaměstnavateli?



Graf 9 – Kam chtějí studenti směřovat kariéru (zdroj: vlastní zpracování)

Otázka byla položena pouze studentům a byla zařazena kvůli zjištění, kolik studentů vůbec uvažuje o práci na železnici – tedy jaká je „efektivita“ železničního školství. Obecně z výsledků vyplynulo, že o práci na železnici uvažuje jen mírná většina studentů (51,97 %). Z těchto studentů největší skupina (34,65 %) uvažuje o práci spíše u jiných organizací na železnici. O práci u Správy železnic uvažuje pouze 17,32 % respondentů. Z celkového vzorku 28,35 % ještě není rozhodnuto a 19,65 % chce pracovat zcela mimo železnici. Situace je graficky znázorněna na grafu 9.

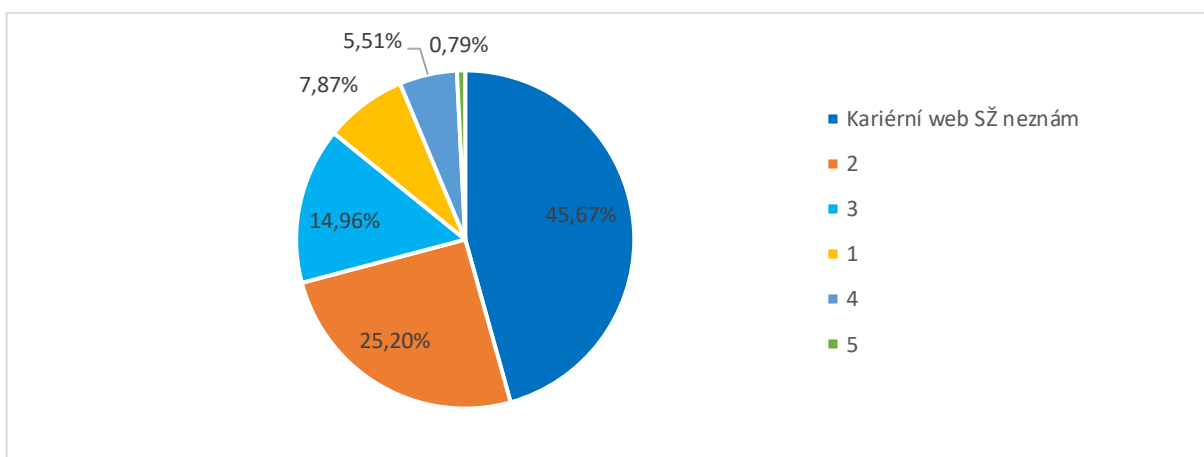
Otázka S5: Jaká profese Vás nejvíce zajímá?



Graf 10 – Nejatraktivnější pozice u studentů (zdroj: vlastní zpracování)

Podle odpovědí na otázku „Jaká profese Vás nejvíce zajímá?“ jsou pro studenty nejatraktivnější provozní profese jako strojvedoucí a vlakvedoucí, tedy povětšinou mimo Správu železnic (50 %). Další místa obsadilo řízení provozu (24,51 %), následované elektrotechnickými a technickými pozicemi (10,78 %). 7,48 % míní pracovat jinde na železnici, 3,92 % mimo železnici a 2,94 % v jiných pozicích na SŽ. Pozitivní je, že jde o nejvíce chybějící profese v této organizaci. Otázka byla zařazena pro zjištění úrovně zájmu o tyto pozice. Přehledně je situace znázorněna na grafu 10.

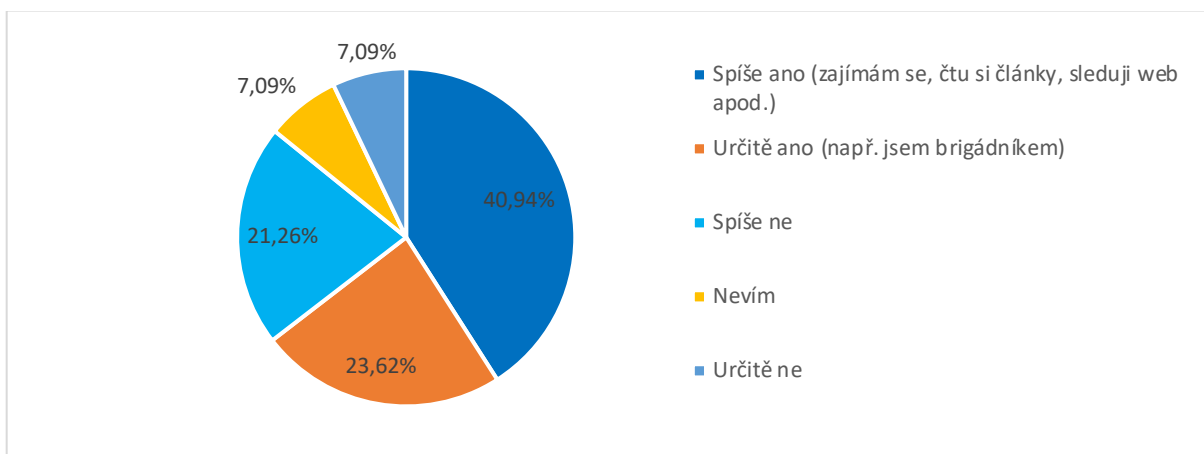
Otázka S11: Jak byste zhodnotil/a kariérní web SŽ?



Graf 11 – Úroveň kariérního webu SŽ (zdroj: vlastní zpracování)

Hodnocení kariérního webu je spíše negativní. Dle údajů z grafu 11, jej největší skupina studentů jej vůbec nezná (45,67 %). Druhá největší skupina jej na druhou stranu hodnotí jako chvalitebný. Hodnocení je školním systémem.

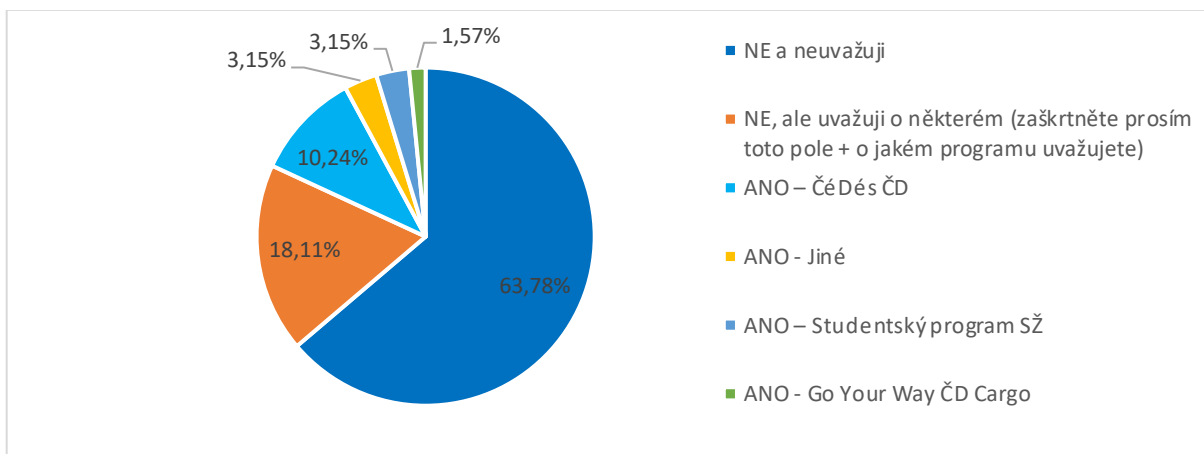
Otázka S12: Znáte prostředí SŽ?



Graf 12 – znalost prostředí SŽ u studentů (zdroj: vlastní zpracování)

Positivním signálem je poměrně dobrá znalost Správy železnic mezi studenty. 23,62 % respondentů dokonce uvedlo, že ji zná velmi dobře. Tito lidé mohou být i v nějakém pracovním vztahu, například dohoda o provedení práce. Případně mohou být zaměstnanci jejich rodiče. Neznalost prostředí SŽ uvedlo pouze 7,09 % respondentů. Graficky je situace znázorněna na grafu 12.

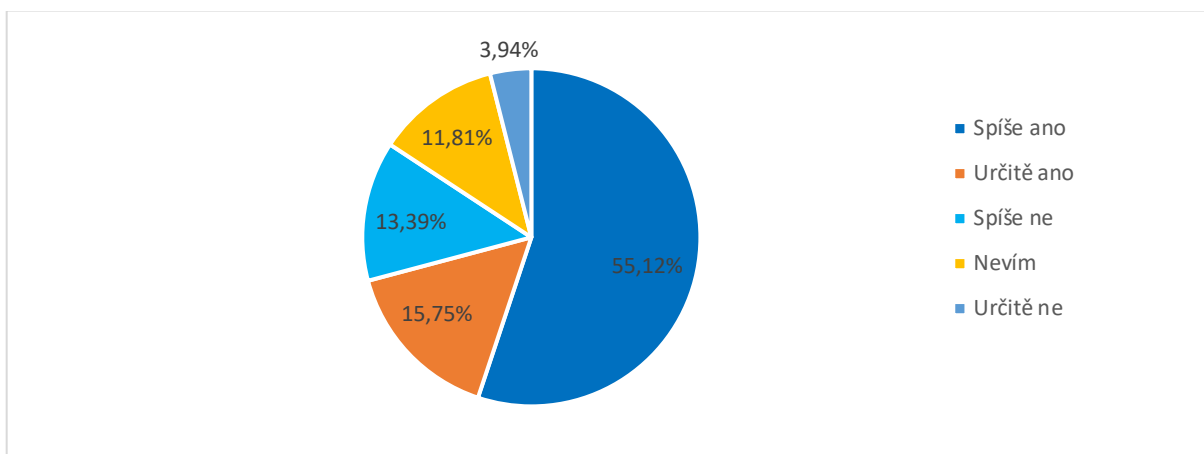
Otázka S13: Účastníte se některého z následujících studentských programů?



Graf 13 – Stipendijní programy (zdroj: vlastní zpracování)

Studentské programy z průzkumu nevyšly jako příliš atraktivní. Jak je možné zjistit ze třináctého grafu, 63,78 % studentů o nich vůbec neuvažuje. Pouze 3,15 % zúčastněných studentů se účastní stipendijního programu SŽ. Nejúspěšnější program (10,24 %) mají České dráhy, což odpovídá jejich nejvyšší poptávce po provozních zaměstnancích v regionech. Tento fakt vyplývá z dlouhodobého sledování kariérních stránek dotčených organizací. Ostatní stipendijní programy se vyskytly sporadicky.

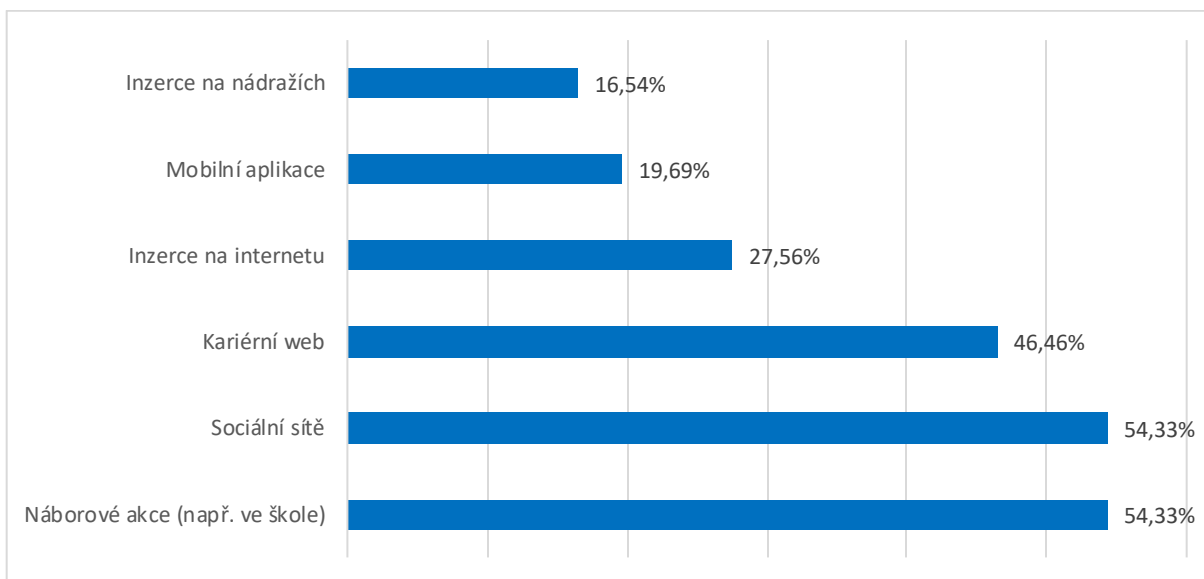
Otázka S14: Myslíte, že SŽ se dobře prezentuje směrem k mladým lidem?



Graf 14 – Úroveň prezentace SŽ k mladým (zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu 14 lze vyčíst, že 70,87 % studentů hodnotí komunikaci SŽ směrem k mladým lidem jako dobrou nebo spíše dobrou. Toto zjištění lze hodnotit jako pozitivní.

Otázka S15: Jaký je dle Vás nejlepší zdroj informací o budoucím zaměstnavateli?



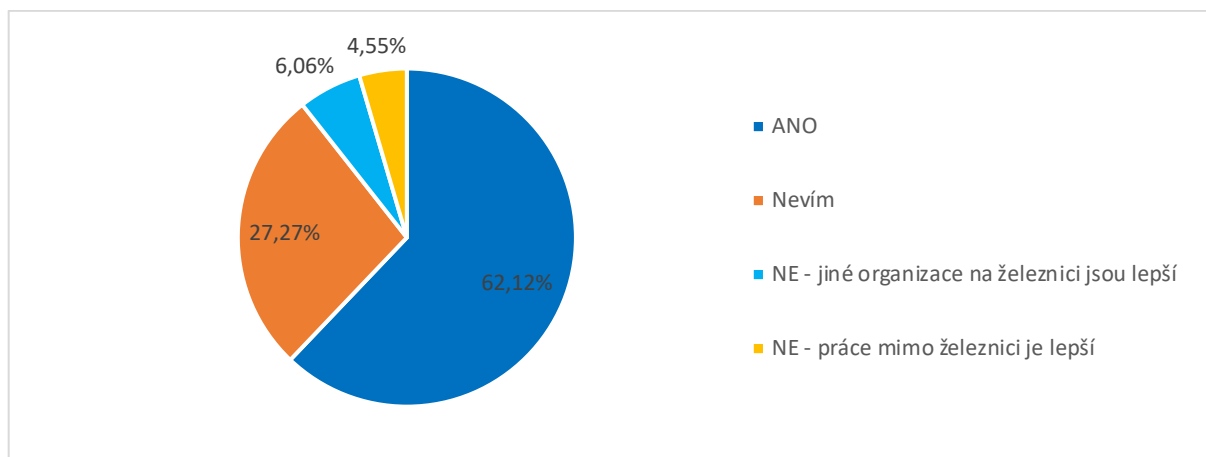
Graf 11 – Zdroje informací o zaměstnavateli (zdroj: vlastní zpracování)

Nejoblíbenější zdroj informací o budoucím zaměstnavateli jsou náborové akce spolu se sociálními sítěmi. Dalšími v pořadí jsou kariérní web, inzerce na internetu, mobilní aplikace a inzerce na nádražích. Správa železnic z těchto kanálů využívá sociální sítě, zmíněný kariérní web, všechny druhy inzerce a účast na kariérních veletrzích. Přehledně je situace znázorněna na grafu 11.

5.2.3 Zaměstnanecká otázka

Otázka Z9: Doporučil/a byste práci u SŽ svým dětem, rodině, známým?

Otázka na zjištění obecné spokojenosti s prací u Správy železnic dopadla příznivě. 62,12 % zaměstnanců by SŽ svým blízkým doporučilo. 27,27 % nevědělo a jen pro 6,06 % jsou lepší jiné organizace, případně 4,55 % zastává názor, že lepší je se železnici vyhnout úplně. Tyto výsledky lze považovat za pozitivní. Přehledně je situace znázorněna na grafu 16.



Graf 16 – Doporučil/a byste SŽ svým blízkým (zdroj: vlastní zpracování)

5.3 Zhodnocení a doporučení

Na základě představených výsledků lze říct, že železnice láká jak mzdou a benefity tak hlavně faktory vnitřní motivace. Respondenty jejich obor zajímá, je pro ně důležitý, podnětný a mají svou práci rádi. Nicméně důležitost mzdy a benefitů je také nezpochybnitelná, zejména ve vztahu ke konkurentům v personální oblasti. Velká většina studentů míní pokračovat sice do železničního prostředí ale mimo Správu železnic. Přestože v otázkách na atraktivitu zaměstnavatele bylo dosaženo dobrých výsledků, pozice jako strojvedoucí a vlakvedoucí jsou mnohem větším lákadlem. Tyto výsledky v souhrnu ukazují, že Správa železnic nebude mít snahu o nalákání nových mladých zaměstnanců lehkou ani na poli úzce zaměřených dotazovaných oborů. Pro Správu železnic bude představovat výzvu, přesvědčit nerozhodnuté studenty, případně změnit názor rozhodnutým. Při tomto procesu může stavět například na pravidelnějším režimu směn, než nabízí většina konkurentů. Správě železnic může tedy napomoci například změna rodinné situace dnešních studentů.

Dalším zdrojem zaměstnanců jsou samozřejmě i jiné školy nebo nábor zaměstnanců bez předchozí zkušenosti se železnici. I této oblasti může Správě železnic pomoci pravidelnější

pracovní režim. Na druhou stranu je potřebné počítat s vyššími nároky na interní školství a na kurzech vysvětlovat i základní pojmy.

V oblasti řízení provozu pomáhá i zmíněná modernizace infrastruktury a s ní spojená automatizace a centralizace do dispečerských pracovišť. Studenti se na rozdíl od zaměstnanců na tento proces dívají spíše pozitivně. Zaměstnanci se bojí dojíždění, nebo dokonce ztráty pracovní pozice.

Pozice v oblasti údržby a oprav naopak nelze nahradit prakticky žádnou moderní technologií. Existují sice úspěšné pokusy nasazení dronů a pokročilých diagnostických systémů v oblasti rutinní kontroly traťových zařízení, ale samotnou opravu vždy musí vykonat člověk, fyzicky přítomný na místě. Tyto systémy se tak týkají pouze náhrady pochůzkářů, kteří pravidelně kontrolují technický stav tratě. Pro pozice elektrotechniků a techniků je nutné nabídnout konkurenceschopnou mzdu a benefity, a to i oproti zaměstnavatelům mimo železniční prostředí. Tyto pozice se častěji rekrutují ze škol, které nejsou primárně určené pro železniční sektor, což dokládá i rozsah navázaných spoluprací se Správou železnic. Na tomto seznamu figurují zejména střední školy a učiliště elektrotechnického zaměření. Jejich absolventům i zkušeným technikům mimo železniční prostředí může Správa železnic kromě obvyklých benefitů nabídnout jistotu státní organizace a práci na zajímavém zařízení. Negativní je pro Správu železnic fakt, že je navzdory svému významu, lidem mimo železniční prostředí často neznámá a její role je skrytá za Českými drahami. Správa železnic by tak měla zintenzivnit svou marketingovou komunikaci s veřejností a s potenciálními zaměstnanci obzvláště. Při tomto procesu je nutné vysvětlit svou činnost a důsledně se odlišit od Českých drah.

V oblasti výhod Správy železnic jako zaměstnavatele se obě skupiny respondentů téměř shodli, což je jistě pozitivní. Obě skupiny oceňují zejména jistotu státní organizace, širokou paletu benefitů a atraktivní mzdu. Zdaleka nejpopulárnějším benefitem je zvýhodněné jízdné, a i v dotaznících bylo negativně zmiňováno jeho omezování. Jeho užívání je totiž ze zákona spojeno pouze s Českými drahami, které s otevřením trhu osobní dopravy přicházejí o výkony. Některé kraje navíc v rámci svých integrovaných systémů tento benefit omezují a vidí v něm spíše únik svých tržeb. Nahrazují jej sice svými zaměstnaneckými průkazkami, které ale platí pouze regionálně a tak nelze tak mluvit o plné náhradě. Řešením situace pro zaměstnance Správy železnic by bylo vztažení těchto výhod nikoliv na tarif jednoho z dopravců, ale na Státní jednotný tarif, který je povinně uznáván ve všech veřejném

rozpočtem podpořených spojích. Tento návrh se objevil i v zaměstnaneckém dotazníku. Dalšími populárními benefity jsou příspěvky na stravování, poměrně vysoké příspěvky na životní nebo penzijní spoření a příspěvky na rekreaci. Železničáři také mohou čerpat 5 nebo 6 týdnů dovolené. Jen málo byly zmíněny KOP, tedy týden dodatečné dovolené v lázních, mající za cíl snížit následky nepřetržitého provozu na zdraví zaměstnance. Tento fakt je možné vysvětlit spíše mladšími zúčastněnými respondenty. Z benefitů, které Správa železnic nenabízí nebo nabízí jen omezeně, studenti zmínili zájem o 13. a 14. platy a služební vozy.

Z nevýhod byla studenty nejčastěji připomínána neatraktivní náplň práce. Je pravdou, že například práce výpravčích může působit méně atraktivně než pozice strojvedoucích. Dále byl zmiňován režim práce, patrně v porovnání se standardní pracovní dobou mimo nepřetržité provozy. Faktem zůstává, že oproti například dopravcům je pracovní režim pravidelnějšího charakteru. Nepopulárním faktorem byla i nejistota pramenící ze zmíněné centralizace, tedy rušení pozic výpravčích. U zaměstnanců byl nejméně populární taktéž režim práce. Doslova byly zmíněny různé formy přerušení výkonu práce, tedy čas strávený na pracovišti, který se nezapočítává do fondu odpracované doby. Tento systém se u dopravních zaměstnanců často aplikuje v méně vytížených časech, většinou přes noc. Na dalších místech zaměstnanci zmiňovali přílišné zatížení předpisy, byrokracií a kontrolami. Přes závazek z kolektivní smlouvy bylo připomínáno i špatný stav pracovního prostředí, například netěsnící okna a špatná tepelná pohoda. U obou skupin figurovala nižší mzda oproti dopravcům. Pro lepší vnímání pracovní náplně by se Správa železnic mohla zaměřit na praktické ukázky činnosti svých zaměstnanců studentům, například formou exkurzí a zejména nabídky práce formou dohod o pracovní činnosti. V rámci této spolupráce se studenti seznámí jak s náplní práce, tak s jejími aspekty, například způsobu plánování směn. Získané zkušenosti jim pomohou při studiu odborných předmětů a získají větší rozhled v prostředí oboru. Navíc jsou tzv. „brigády“ bonusem v životopisu pro další uplatnitelnost po absolvování školy. Dále by Správa železnic měla pokračovat ve zlepšování pracovního prostředí.

Otázky zaměřené na studentské hodnocení Správy železnic po stránce komunikace dopadly veskrze pozitivně. Většina studentů Správu železnic zná a zná i její prostředí. Dále hodnocení její komunikace k mladým lidem bylo studenty ohodnoceno kladně. Naopak znalost kariérního webu byla na poměrně nízké úrovni. Jako vhodné kanály distribuce informací se jeví na prvním místě akce a přednášky ve školách spolu se sociálními sítěmi. Jako druhý nejdůležitější byl vyhodnocen zmíněný kariérní web. Proto by se Správa železnic

měla zaměřit na jeho propagaci, modernizaci a rozšíření o jiné běžné funkce jako je například vyhledávání podle krajů a oborů.

V oblasti náboru studentů dopravních, elektrotechnických a železničních oborů se Správa železnic může opřít o zmíněnou dobrou znalost svého prostředí a pozitivní vnímání své značky mezi potenciálními zaměstnanci. Navzdory tomu většina studentů upřednostňuje jako své budoucí zaměstnavatele spíše dopravce. Správa železnic by se proto měla soustředit na vysvětlování svých výhod jako je jistota státní organizace a pravidelnější pracovní režim oproti dopravcům. Dále je možno aktivně nabízet přivýdělnky při studiu formou dohod o pracovní činnosti a zatím ne příliš populární stipendijní program.

6 ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývá řízením lidských zdrojů ve státní organizaci Správa železnic, zejména v kontextu zaměstnanců v železničním provozu a studentů oborů souvisejících s těmito profesemi. Na základě odborné literatury představuje teoretický rámec, který se zabývá tématy jako jsou motivace, plánování pracovních sil, výběr zaměstnanců, hodnocení výkonu, odměňování, vzdělávání zaměstnanců a péče o zaměstnance. V další části bakalářská práce pojednává o specifikách a rozdílech mezi generacemi. Důležitou kapitolou je představení Správy železnic a jejích významných složek. Dále byla provedena analýza lidských zdrojů pomocí údajů z výročních zpráv. Sledovány byly údaje jako počet a věk zaměstnanců, jejich vzdělání a příslušnost ke složce. Z pohledu řízení lidských zdrojů jsou zmíněny například možnosti nábory, mobility, formy vzdělávání a odměňování. Důraz je kladen na vysvětlení specifického pracovního režimu a prostředí. Důležité je i porovnání zaměstnaneckých benefitů. SWOT analýza Správy železnic je odrazem jejího specifického prostředí. V neposlední řadě byla provedena dvě dotazníková šetření mezi studenty a zaměstnanci zvláště. Z takto získaných údajů bylo vyvozeno doporučení pro Správu železnic. Cílem práce je porovnat teorii s praxí v rámci Správy železnic a pochopit postoje studentů k výběru zaměstnavatelů v oboru.

Státní organizace Správa železnic se v současné době nachází v situaci dvou proti sobě jdoucích trendů. V rámci obsazování svých specifických a povětšinou zejména technicky zaměřených pracovních pozic, se setkává s obecným nedostatkem techniků, který je patrný napříč pracovním trhem. Potřeba elektrotechniků, techniků sdělovací a zabezpečovací techniky a dalších je patrná po celé síti již nyní. Jak bylo zmíněno, věkový průměr zaměstnanců také nelze považovat za příznivý. Proto Správa železnic zintenzivňuje svou spolupráci se středními i vysokými školami. Zájem není pouze o zmíněné technické a jiné dopravní profese, ale i o vysokoškolsky vzdělané odborníky, zejména pro segment přípravy staveb. Další důležitou částí je řízení dopravy o kterou, dle výsledků dotazníku, je mezi studenty specificky zaměřených škol největší zájem. Jedná se o převážně o výpravčí a traťové dispečery, tedy hlavně studenty maturitních oborů. V tomto segmentu je velmi patrný trend centralizace provozu, kdy práci výpravčích a signalistů z několika stanic převezme jeden traťový dispečer. Dle výsledků průzkumu se zaměstnanci tohoto trendu spíše obávají a chtějí zůstat výpravčími. Naproti tomu studenti upřednostňují teoreticky poněkud pestřejší pracovní náplň traťového dispečera. Z pohledu řízení lidských zdrojů je dálkové řízení dobrým řešením

nedostatku pracovníků, což lze ilustrovat na příkladu Provozního obvodu Hradec Králové, který reprezentuje přibližně Královéhradecký kraj. V Královéhradeckém kraji doposud centralizace řízení postupuje jen pomalu, a proto dochází ke kontinuálnímu náboru výpravčích i signalistů. Provozní obvod Hradec Králové tak stále bojuje s nedostatkem zaměstnanců.

Naproti tomu Pardubický kraj, reprezentovaný PO Česká Třebová, má centralizaci již v pokročilé fázi a k náboru zaměstnanců řízení provozu zde dle kariérních stránek nedochází.

POUŽITÁ LITERATURA

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BLÁHA, Jiří, Andrea ČOPÍKOVÁ a Petra HORVÁTHOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
3. CRAWSHAW, Jonathan, 2014. *Human resource management: strategic and international perspectives*. Los Angeles: Sage. ISBN 978-1-4462-7078-3.
4. GREGAR, Aleš, 2010. *Personální management: vybrané kapitoly*. 1. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.
5. Hésiodos citáty. Databazeknih.cz. Dostupné z: <https://www.databazeknih.cz/citaty/hesiodos-455>
6. HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
7. SPRÁVA ŽELEZNIC, 2022. *Informace k 181. zasedání Správní rady státní organizace Správa železnic konanému 26. srpna 2022* [online]. Praha [cit. 2023-11-16]. Dostupné z: <https://www.spravazeleznic.cz/documents/50004227/149930058/Informace+k+181.+zased%C3%A1n%C3%AD+spr%C3%A1vn%C3%AD+rady+Spr%C3%A1vy+%C5%BEeleznic+a+p%C5%99ijat%C3%A1+usnesen%C3%AD/c005fb62-1e89-4af9-8ba1-16350b9abf45>
8. KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
9. KROPÁČKOVÁ, R. *Generace Z, snowflakes, app-generation. Jsou křehcí, když ale v něco věří, tak jdou do ulic a bojují za to, popisuje vědkyně*. Český rozhlas plus, Studio Leonardo. [cit. 2024-12-01]. Dostupné z: <https://plus.rozhlas.cz/generace-z-snowflakes-app-generation-jsou-krehci-kdyz-ale-v-neco-veri-tak-jdou-8913990>
10. KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, 128 s. ISBN 978-80-244-3961-7.
11. KUPCOVÁ, Martina, 2015. *Systém získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti Správa železniční dopravní cesty, státní organizace*. [online]. Pardubice: Univerzita Pardubice Dopravní fakulta Jana Pernera [cit. 2022-11-08]. Dostupné z: https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/63998/KupcovaM_SystemZiskavani_PL_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=n.

12. MARCHINGTON, Mick a Adrian WILKINSON, 2016. *Human Resource Management at Work*. Wimbledon: Chartered Institute of Personnel & Development. CIPD. ISBN 9781843983712
13. ČESKÉ DRÁHY, 2023. *Metodický pokyn k prodloužení platnosti zaměstnaneckých jízdních výhod ČD pro rok 2024* [online]. Praha [cit. 2023-10-05]. Dostupné z: <https://www.osz.org/index.php/zamestnanecke-jizdni-vyhody?download=2863:1-opatreni-k-prolongaci-2024>
14. SPRÁVA ŽELEZNIC, 2024. Organizační struktura Správy železnic, státní organizace od 1. ledna 2024. Správa železnic [online]. [cit. 2024-04-24]. Dostupné z: <https://www.spravazeleznice.cz/documents/50004227/50156892/Organiza%C4%8Dn%C3%AD+struktura+Spr%C3%A1vy+%C5%BEEleznice/f2a3bfe3-d182-4515-bef0-abf0c3a67500>
15. SPRÁVA ŽELEZNIC, 2021. *Podniková kolektivní smlouva Správy železnic, státní organizace: Správy železnic, státní organizace na rok 2021* [online]. Praha. Ve znění 1. změny. [cit. 2024-01-24].
16. SPRÁVA ŽELEZNIC, 2022. *Podniková kolektivní smlouva Správy železnic, státní organizace: Správy železnic, státní organizace na rok 2023* [online]. Praha. [cit. 2024-01-24].
17. SPRÁVA ŽELEZNIC, 2023. *Podniková kolektivní smlouva Správy železnic, státní organizace: Správy železnic, státní organizace na rok 2023* [online]. Praha. [cit. 2024-01-24].
18. RANDSTAD, 2022. *Jak vybírají Češi zaměstnavatele a kdo je letos nejžádanější?* Dostupné z: <https://www.randstad.cz/karierni-poradenstvi/kariera/jak-vybira-ji-cesi-zamestnavatele-a-kdo-je-letos-nejzadanejsi/>
19. SPRÁVA ŽELEZNIC, 2022. *Statistická ročenka 2022* [online]. Praha. [cit. 2023-11-14]. Dostupné z: <https://www.spravazeleznice.cz/documents/50004227/64057801/Statistick%C3%A1+ro%C4%8Denka+2022/39d1d668-fcdd-420d-afef-e79b49e40c36>
20. SPRÁVA ŽELEZNIC, 2020. *Strategie Správy železnic, státní organizace* [online]. Praha [cit. 2023-11-16]. Dostupné z: <https://www.spravazeleznice.cz/documents/50004227/64057801/Statistick%C3%A1+ro%C4%8Denka+2022/39d1d668-fcdd-420d-afef-e79b49e40c36>
21. SPRÁVA ŽELEZNIC, 2022. *SŽ D1 ČÁST PRVNÍ: Dopravní a návěštní předpis pro tratě nevybavené evropským vlakovým zabezpečovačem*. [online], 2022. Ve znění opravy č. 1 od 1. července 2022. Správa železnic s. o., 657 s. [cit. 2023-12-23]. Dostupné z: <https://provoz.spravazeleznice.cz/portal/ViewDirective.aspx?oid=1946316>

22. ŠAFRÁNKOVÁ, J. M., & Šikýř, M., 2017. *Perspektivy rozvoje lidského potenciálu: výzvy současné praxe řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing s. r. o. ISBN 978-80-7418-279-2 [cit. 2023-10-18].
23. ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9. [cit. 2023-10-18].
24. ŠINDELÁŘ, Jan, 2022. Méně zpoždění a poruch, lepší služby, konverze napájení. MD změnilo podmínky pro odměny šéfů Správy železnic. *Zdopravy.cz* [online]. Avizer Z, 2022. [cit. 2023-11-08]. Dostupné z: <https://zdopravy.cz/mene-zpozdzeni-a-poruch-lepsi-sluzby-konverze-napajeni-md-meni-podminky-pro-odmeny-sefu-spravy-zeleznic-123745/>
25. ŠMÍDA, Jan, 2019. Podle čeho se rozhodují uchazeči při výběru zaměstnavatele? [online]. Motivate [cit. 2024-03-08]. Dostupné z: <https://motivate.cz/co-realne-uchazeci-preferuji-pri-hledani-prace/>
26. SPRÁVA ŽELEZNIC, 2009. *Výroční zpráva 2008* [online]. Praha [cit. 2023-10-05]. Dostupné z: <https://www.spravazeleznic.cz/documents/50004227/50168475/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD+zpr%C3%A1va+2021/c9f204a0-e574-4b08-b6f1-838b7b8c6b3b>
27. SPRÁVA ŽELEZNIC, 2022. *Výroční zpráva 2021* [online]. Praha [cit. 2023-12-06]. Dostupné z: <https://www.spravazeleznic.cz/documents/50004227/50168475/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD+zpr%C3%A1va+2021/c9f204a0-e574-4b08-b6f1-838b7b8c6b3b>

SEZNAM PŘÍLOH

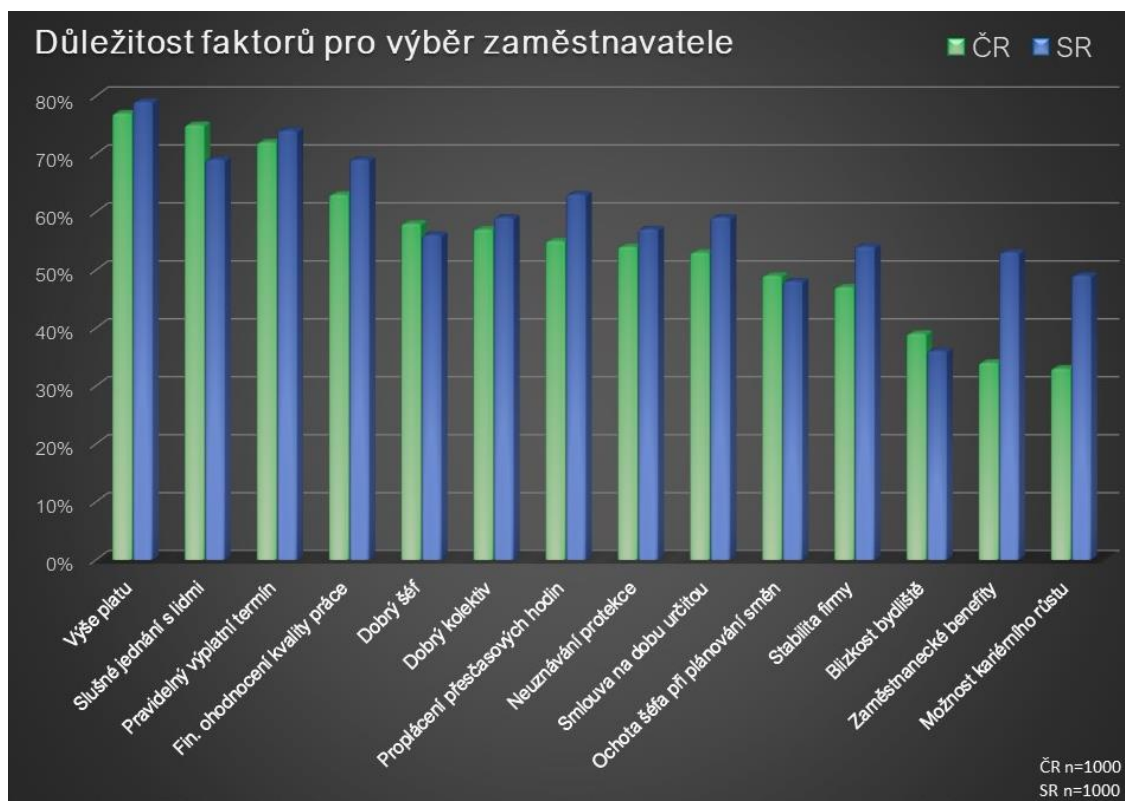
PŘÍLOHA A: Podle čeho se rozhodují uchazeči při výběru zaměstnavatele?

PŘÍLOHA B: Studentský dotazník

PŘÍLOHA C: Zaměstnanecký dotazník

PŘÍLOHA A: Podle čeho se rozhodují uchazeči při výběru zaměstnavatele?

Grafické znázornění důležitosti parametrů při výběru zaměstnavatele:



28. Zdroj: ŠMÍDA, Jan, 2019. Podle čeho se rozhodují uchazeči při výběru zaměstnavatele? [online]. Motivate [cit. 2024-03-08]. Dostupné z: <https://motivate.cz/co-realne-uchazeci-preferuji-pri-hledani-prace/>

PŘÍLOHA B: Studentský dotazník

Dobrý den!

Děkuji Vám za zájem o můj dotazník. Tento je určen pro splnění náležitostí mé bakalářské práce "Řízení lidských zdrojů ve Správě železnic s. o.", v rámci, které jsem se rozhodl spojit své zkušenosti z dlouhodobého brigádníčení na SŽ a ze studia na Univerzitě Pardubice (fakulta ekonomicko-správní). Bakalářská práce popisuje obecné teoretické základy například v oblasti motivace, náboru a odměňování zaměstnanců. Dále jsem se snažil představit specifické prostředí naší organizace a přenést teoretické základy do praktické roviny. Nyní bych potřeboval trochu popsat to nejzajímavější a nejcennější v organizaci – nás, její budoucí i současné zaměstnance :-). Dotazník je samozřejmě plně anonymní a jak bylo zmíněno, vzniká jen pro účely bakalářské práce. Velmi Vám děkuji za Vaši pomoc! V případě jakéhokoliv dotazu či připomínky se neváhejte ozvat na email adam.benesos@gmail.com.

S poděkováním a pozdravem

Adam Beneš

1) V jakém ročníku studujete?

- 1
- 2
- 3
- 4

2) Jaký obor studujete

- Dopravní
- Elektro maturitní
- Železničář
- Jiný
- Logistický
- Mechanik

3) Uvažujete o SŽ jako o svém budoucím zaměstnavateli – Větvící otázka

- Ne – jiné na železnici

- Nevím
- Ne – mimo železnici
- Určitě ano
- Spíše ano

4) O práci na železnici uvažujete spíše kvůli zájmu nebo spíše kvůli mzdě a benefitům?

- Oboje
- Železnice mě baví a zajímá
- Dobrá mzda a benefity

5) Jaká profese Vás nejvíce zajímá?

- Provozní mimo SŽ (strojvedoucí, vlakvedoucí...)
- Řízení provozu u SŽ (výpravčí, signalisté, dispečeri atd.)
- Elektrotechnické a technické u SŽ (elektrotechnik železniční dopravní cesty, technik sdělovací a zabezpečovací techniky, zaměstnanec s licenci strojvedoucího atd.)
- Jiná na železnici
- Jiná mimo železnici
- Jiné SŽ

6) Jak vnímáte stále častější dálkové řízení dopravy?

- Neuvažuji o práci dispečera ani výpravčího
- Hrozba – raději bych byl výpravčím ve stanici
- Příležitost – zajímavější práce, ovládnání více stanic
- Nevím

7) Jaké výhody si spojujete se SŽ jako zaměstnavatelem? Vyplňte prosím alespoň 1. –
Nepovinná otázka

8) Jaké nevýhody si spojujete se SŽ jako zaměstnavatelem? Vyplňte prosím alespoň 1.-
Nepovinná otázka

9) Označil(a) byste SŽ jako atraktivního zaměstnavatele?

- Spíše ano
- Spíše ne

- Určitě ano
- Nevím
- Určitě ne

10) Vyberte prosím pro Vás nejdůležitější benefity

- Jízdní výhody
- Dovolená navíc
- (14.) plat
- Příspěvek na stravování
- Služební automobil
- Příspěvek na penzijní spoření
- Služební tablet/telefon/počítač
- Příspěvek na rekreaci
- MultiSport karta
- Firemní oblečení
- Kondiční Ozdravné Pobyty – Dodatková dovolená v lázních
- Slevy na firemní produkty
- Firemní rekreace

11) Jak hodnotíte kariérní web SŽ (hodnoťte prosím, pokud znáte)

- Neznám
- 2
- 3
- 1
- 4
- 5

12) Znáte prostředí SŽ:

- Spíše ano (zajímám se, čtu si články, sleduji web apod.)
- Určitě ano (např. jsem brigádníkem)
- Spíše ne
- Nevím
- Určitě ne

13) Účastníte se některého z následujících studentských programů?

- Ne a neuvažuji
- Ne, ale uvažuji o některém (napište o jakém)
- ANO – ČéDés ČD
- ANO – Jiné
- ANO – Studentský program SŽ
- Go Your Way ČD Cargo

14) Myslíte, že SŽ se dobře prezentuje směrem k mladým lidem?

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

15) Jaký je dle Vás nejlepší zdroj informací o budoucím zaměstnavateli?

- Náborové akce (např. ve škole, ...)
- Sociální sítě
- Kariérní web
- Inzerce na internetu
- Mobilní aplikace
- Inzerce v prostorách SŽ
- Tištěné letáky
- Zaměstnanci
- Praxe

PŘÍLOHA C: Zaměstnanecký dotazník

Vážení kolegové,

Děkuji Vám za zájem o můj dotazník. Tento je určen pouze pro splnění náležitostí mé bakalářské práce "Řízení lidských zdrojů ve Správě železnic s. o.", v rámci, které jsem se rozhodl spojit své zkušenosti z dlouhodobého brigádníčení na SŽ a ze studia na Univerzitě Pardubice (fakulta ekonomicko-správní). Bakalářská práce popisuje obecné teoretické základy například v oblasti motivace, náboru a odměňování zaměstnanců. Dále jsem se snažil představit specifické prostředí naší organizace a přenést teoretické základy do praktické roviny. Nyní bych potřeboval trošku popsat to nejzajímavější a nejcennější v organizaci – nás, její zaměstnance :-). Dotazník je samozřejmě plně anonymní a nespolupracuji na něm se Správou železnic. Jak bylo zmíněno vzniká jen pro účely bakalářské práce.

Velmi Vám děkuji za Vaši pomoc!

V případě jakéhokoliv dotazu či připomínky se neváhejte ozvat na email adam.benesos@gmail.com.

S přáním klidných směn a poděkováním

Adam Beneš

1) Jaké zařazení nejlépe popisuje Vaši pozici?

- Provozní (výpravčí, signalista...)
- Aparát (komandující, IŽD...)
- Technické (elektromontér, technik SZT, zaměstnanec s licencií strojvedoucího...)

2) Do jaké věkové skupiny patříte?

- 18-29
- 46-60
- 30-45

3) Na železnici pracujete spíše kvůli zájmu nebo spíše kvůli dobré mzdě a benefitům?

- Oboje
- Železnice mě baví a zajímá
- Dobrá mzda a benefity

4) Jaké výhody si spojujete se SŽ jako zaměstnavatelem? Vyplňte prosím alespoň 1.

5) Jaké 3 nevýhody si spojujete se SŽ jako zaměstnavatelem? Vyplňte prosím alespoň 1.

6) Označil(a) byste SŽ jako atraktivního zaměstnavatele?

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

7) Jakých benefitů u SŽ si nejvíce vážíte? Uveďte prosím alespoň 1.

- Jízdní výhody
- Stravenky
- Příspěvek na penzijní nebo životní spoření
- Kondiční ozdravné pobyty
- Fond kulturních a sociálních potřeb

8) Jak vnímáte stále častější dálkové řízení dopravy?

- Hrozba – raději výpravčí ve stanici
- Příležitost – zajímavější práce, ovládání více stanic, vyšší ohodnocení
- Nevím

9) Doporučil/a byste práci u SŽ svým dětem, rodině, známým?

- ANO
- Nevím
- NE – jiné organizace na železnici jsou lepší
- NE – práce mimo železnici je lepší