

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Řízení lidských zdrojů ve společnosti ČD, a.s.
František Majer

Bakalářská práce

2010

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **František MAJER**
Osobní číslo: **D05450**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů ve společnosti ČD, a.s.**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Charakteristika a význam řízení lidských zdrojů v organizaci
2. Analýza současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti ČD, a.s.
3. Návrh opatření na zlepšení úrovně řízení lidských zdrojů v organizaci

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí práce

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

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2010**



prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.



prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2009

Prohlašuji:

Tuto práci 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., autorský zákon, 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.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 26. 11. 2010

František Majer



Poděkování

Rád bych tímto poděkoval vedoucí práce Ing. Pavle Lejskové, Ph.D. za vstřícný přístup při tvorbě této práce a dále své rodině za podporu.

ANOTACE

Tato práce je věnována řízení lidských zdrojů. Zabývá se činnostmi personálních útvarů a vedoucích pracovníků.

Praktická část je věnována analýze personálních činností u konkrétní firmy. Analýza je podkladem na návrh opatření na zlepšení úrovně řízení lidských zdrojů.

KLÍČOVÁ SLOVA

lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, personální činnosti, sociální činnosti, motivace

TITLE

Human resources management in company ČD, a.s.

ANNOTATION

Work is devoted to human resources management. It consider with activites of personál formations and managers.

Practical part is devoted to an analysis of personal activities on a specific company. Analysis is the basis on draft of measures to improve the level of human recources management.

KEYWORDS

human recources, human recources management, personal activities, social activities, motivation

Obsah

strana

ÚVOD.....	9
1 CHARAKTERISTIKA A VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI.....	10
1.1 Funkce lidských zdrojů.....	11
1.2 Cíle řízení lidských zdrojů.....	11
1.3 Charakteristické rysy řízení lidských zdrojů.....	12
1.4 Personální činnosti	13
1.5 Sociální činnosti	15
1.6 Výběr a přijímání zaměstnanců.....	16
1.6.1 Definování pracovního místa.....	17
1.6.2 Charakteristiky vhodných kandidátů	17
1.6.3 Hledání správných osob.....	17
1.6.4 Výběr kandidátů.....	18
1.7 Motivace a stimulace zaměstnanců.....	19
1.7.1 Motivace	19
1.7.2 Stimulace	23
1.8 Řízení produktivních změn, zeštíhlování podniků a sociální reengineering.....	24
1.8.1 Tendence zeštíhlování.....	25
1.8.2 Downsizing nebo rightsizing	25
1.8.3 Pravidla organizace rightsizingu (downsizingu).....	26
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI ČD, A.S.....	30
2.1 Historie společnosti.....	30
2.2 Organizační struktura	31

2.3	Personalistika v ČD, a.s.	31
2.3.1	Přijímání zaměstnanců.....	34
2.3.2	Výcvik a příprava zaměstnanců.....	36
2.3.3	Stimulace zaměstnanců.....	40
2.3.4	Uvolňování zaměstnanců.....	44
3	NÁVRH OPATŘENÍ NA ZLEPŠENÍ ÚROVNĚ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ORGANIZACI.....	49
3.1	Zabezpečování lidských zdrojů z řad pracovníků organizace	49
3.2	Využívání pracovníků na částečný úvazek.....	50
3.3	Příspěvek personálního útvaru k plánování lidských zdrojů.....	50
3.4	Vytvoření pracoviště budoucnosti a zatraktivnění pracoviště pro mladší zaměstnance.....	51
3.5	Motivační opatření pro snížení nemocnosti	52
3.6	Budování dobrého jména firmy směrem navenek.....	53
3.7	Zvýšení pohyblivé části mzdy	53
3.8	Školení pro provozní zaměstnance v oblasti asertivity	54
3.9	Setkávání vedoucích pracovníků se zaměstnanci	54
	ZÁVĚR.....	56
	POUŽITÁ LITERATURA.....	58
	SEZNAM TABULEK.....	59
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	60
	SEZNAM PŘÍLOH	61

Úvod

Lidské zdroje jsou výkonným prvkem každé organizace. Význam řízení lidských zdrojů nabývá a ztrácí na významu podle momentální situace podniku. V době rozmachu je lidským zdrojům věnována dostatečná pozornost, když však nastane období „utahování opasků“, manažeři jako mávnutím kouzelného proutku zapomínají, jaký význam lidské zdroje pro organizaci mají.

Česká republika stále zaostává v problematice lidských zdrojů daleko za západoevropskými zeměmi. I k nám se však dostávají nejnovější trendy v oblasti řízení lidských zdrojů, a to především díky zahraničním společnostem, které si u nás budují své organizace. České podniky se přesto mají stále co učit a bude trvat ještě hodně let, než podnikatelé pochopí, že šetřit na pracovních silách a především nevěnovat dostatečnou pozornost jejich výběru a motivaci se opravdu nevyplácí.

Zaměstnavatelé by měli mít stále na paměti, že podnik je více než sumou zaměstnanců a že pracovníci jsou více než jen suma jejich schopností, znalostí a dovedností a že jejich výkonnost je ovlivněna řadou faktorů, se kterými musejí počítat, neboť pouze spokojení a vhodně motivovaní zaměstnanci se podílejí na zvyšování konkurenční výhody podniku.

Snad v každé odborné publikaci zabývající se problematikou lidských zdrojů lze nalézt větu, která říká, že lidské zdroje jsou nejcennějším kapitálem každé organizace. Právě od zaměstnanců se odvíjí veškerá další činnost organizace. K čemu je firmě skutečnost, že má dostatečné finanční prostředky, pokud nemá ty „správné lidi na správných místech.“ Bohužel i v dnešní době je řada vlastníků firem, ale i řada manažerů přesvědčena, že pracovníkům není třeba věnovat přílišnou pozornost, neboť se jedná jen o zbytečné plýtvání peněz a pak se diví, když ztrácejí stále větší a větší podíl na trhu.

Existuje domněnka, že pokud firma nezačne do 5-ti let po založení pracovat s lidskými zdroji, tedy nezačne se soustavně věnovat personálním činnostem, její rozvoj se zastaví a začne klesat.

Přesto se může říci, že podnik je více než jen suma zaměstnanců a zaměstnanci jsou více, než jen suma jejich schopností, znalostí a dovedností.

Tato práce nemůže obsáhnout celou problematiku řízení lidských zdrojů vzhledem k rozsáhlosti tohoto tématu.

Mou snahou bylo pokusit se přiblížit nejdůležitější části této oblasti a především provést porovnání teoretického a praktického pohledu na problematiku řízení lidských zdrojů.

1 Charakteristika a význam řízení lidských zdrojů v organizaci

To, co je dnes v Evropě a v USA nazýváno řízení lidských zdrojů (ŘLZ), je souhrnem metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál ve výrobních podnicích a ostatních organizacích. ŘLZ musí vždy brát v úvahu dva cíle:

- umožnit podniku dosáhnout optimálních krátkodobých a střednědobých výsledků,
- přizpůsobit řízení podniku potřebám a aspiracím zaměstnanců. [5]

Proces ŘLZ tedy probíhá v permanentním tlaku mezi těmito dvěma cíli a hledá průběžná řešení, nezbytná k realizaci optimálních kompromisů, řeší eventuálně se objevující se konflikty.

Pojem řízení lidských zdrojů jako takový je relativně nový a byl přijat především díky značnému rozvoji ekonomického přístupu k řešení této problematiky. V dřívějších letech, a v některých zemích i dnes, se však hovoří pouze o Personálním řízení.

Ve Francii mělo personální řízení za úkol zaručit v podnicích uplatnění Zákoníku práce, který se rozvíjel od třicátých let.

V České republice a v dřívějším Československu je v praxi stále preferován pojem personální řízení, zatímco v literatuře je, zejména od konce 80. let 20. století, běžně používán pojem lidské zdroje, stejně jako ve firmách s cizí kapitálovou účastí. [5]

Některé francouzské podniky tak například pojmenovaly ředitele personálního oddělení ředitelem lidských a personálních vztahů.

Někteří autoři mluví také o „sociálních vztazích“ v případě, že chtějí popsat vztahy, jež existují mezi zaměstnavatelem, zaměstnanci a jejich reprezentanty.

Konečně v 90. letech 20. století se definitivně ujal pojem lidské zdroje. V odborné literatuře existují dva názory na vývoj tohoto pojmu. Podle některých autorů je terminologie výsledkem pozitivního vývoje bilancování potřeb a zdrojů podniků, jelikož je bližší pojmu „rozvoj“ zaměstnanců než tradičnímu administrativnímu personálnímu řízení, ve smyslu přijímání a rozmisťování zaměstnanců. Druhá skupina autorů kritizuje vymizení konceptu a důrazně upozorňuje na nebezpečí příliš ekonomické vize personálního řízení.

1.1 Funkce lidských zdrojů

Na rozdíl od ostatních podnikových funkcí je funkce lidských zdrojů determinována lidským faktorem, tj. svou závislostí na vztazích, které vytvářejí jednotlivci a skupiny v podniku a na jejich chování.

Tato funkce může tedy být definována jako inter-aktivní proces, ve kterém jednají různí partneři.

Podnik a jeho interní partneři

- Generální ředitelství (hlavní vedení), které definuje strategická rozhodnutí a rozhoduje o orientaci vývoje podniku, nebo vytváří určité hodnoty (etiku), jež budou inspirovat a ovlivňovat řízení lidských zdrojů.
- Specializovaný útvar nebo odpovědný pracovník, který má za úkol řešit problémy související s řízením lidských zdrojů.
- Oficiální představitelé zaměstnanců, existující v rámci právních a politických zákonů země.
- Vedoucí pracovníci, kteří jsou odpovědní za ekonomické výsledky oddělení a v tomto kontextu také samozřejmě mají za úkol řídit zaměstnance.
- Zaměstnanci (pracovní tým) jako takoví. V tomto směru se hovoří o funkci lidských zdrojů jako o partnerské funkci.

Podnik a jeho externí partneři:

- Státní administrativa, která má za úkol definovat a aplikovat sociální zákony.
- Kontrolní organizace, které reprezentují vedení podniku a majitele podniku.
- Odbory reprezentující podnikové zaměstnance.
- Reprezentanti teritoriální administrativy (na úrovni obce nebo regionu). [5]

1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Za hlavní cíl řízení lidských zdrojů můžeme považovat vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovních sil. Cílem je tedy usilovat o zařazení vhodného člověka na vhodné místo ve vhodný čas. Těchto cílů dosahuje společnost prostřednictvím úkolů. Tyto úkoly tvoří měřítko, podle nichž lze posuzovat jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů.

Pro řízení lidských zdrojů jsou rozhodující následující čtyři cíle:

- Organizační cíl – řízení lidských zdrojů je nástrojem ke zvýšení efektivity a konkurenceschopnosti společnosti, nejedná se tedy o oddělenou část, ale o součást celku.
- Společenský cíl – společnost musí využívat zdrojů ve svůj prospěch s ohledem na vnější okolí.
- Funkční cíl – úroveň služeb personálního oddělení musí být přizpůsobena potřebám a požadavkům společnosti.
- Osobní cíl – pomáhat zaměstnancům při dosahování osobních cílů. Pokud jsou tyto cíle v souladu s politikou společnosti a znamenají pro ni přínos. Pro udržení kvalitních pracovníků je potřeba jim zajišťovat podporu a motivovat je, aby jejich výkonnost neklesala.

V praxi se velmi liší přístup, jak společnosti k řízení lidských zdrojů přistupují. Některé společnosti mají jasně definovanou strategii, jiné tuto část podnikové strategie považují za nedůležitou, přestože právě lidské zdroje hrají důležitou roli ve vztahu k výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku.

Cíle řízení lidských zdrojů však můžeme definovat také jako:

- Získat – tedy oblast plánování, náboru a výběru.
- Udržet – zahrnující pomoc ve fázi adaptace, rozvoj a vhodnou motivaci.

Jak již bylo několikrát řečeno, lidské zdroje jsou nejdůležitější, nejdražší a také rozhodující faktor pro plnění stanovených cílů. Jejich využívání by tedy mělo podléhat přísné kontrole, především z hlediska efektivnosti. A právě účelné a efektivní vynaložení by mělo být jedním z hlavních cílů řízení lidských zdrojů.

1.3 Charakteristické rysy řízení lidských zdrojů

Různí autoři se shodují na následujících rysech:

- vyznačuje se potřebou strategického souladu – integrací strategie lidských zdrojů do podnikové strategie jako nedílné části,
- jde o manažerskou činnost řízenou vrcholovým managementem,
- odpovědnost za řízení lidských zdrojů je delegována na liniové manažery,
- rozlišují se mezi měkkou a tvrdou formu,

- do popředí se dostává ztotožnění s firemní kulturou a identifikace se společností,
- dochází k orientaci na výsledky a efekty a roli hrají vyšší a vyšší cíle,
- klade se důraz na důvěru mezi zaměstnanci, jak v rovině rovnocennosti, tak v rovině podřízenosti a nadřízenosti,
- mimořádný důraz se klade na rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů,
- odměny jsou diferencovány především na základě výkonu, schopností, dovedností a kvalifikace,
- v popředí stojí týmová práce a flexibilita ohledně rolí ve společnosti,
- podniky se orientují na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků.

Na základě výčtu charakteristických rysů, kterých by se dalo najít ještě více, vyplývá, že lidské zdroje se stávají páteří celé organizace.

1.4 Personální činnosti

Ačkoliv se v současné době používá pojem řízení lidských zdrojů již naprosto běžně, pro lidi pracující v této oblasti je stále vžit pojem personalista a ten pracuje, jak jinak, než v personálním oddělení, útvaru apod. I na tomto příkladě je vidět, jak se neustále pojmy personální řízení a řízení lidských zdrojů prolínají, neboť i o činnostech, které mají personalisté či linioví manažeři zajišťovat, se hovoří jako o personálních činnostech. A právě tyto personální činnosti dávají konkrétní podobu řízení lidských zdrojů. V literatuře nalezneme různý počet a různé pojetí těchto činností, ale autoři odborné literatury se povětšinou shodují na následujících:

1. Vyvážení a analýza pracovních míst – rozhodování o obsahu pracovních míst, vytváření popisu pracovních činností, určení úkolů, pravomocí a odpovědnosti, aktualizace těchto údajů, určování firemní hierarchie.
2. Plánování lidských zdrojů – odhadování budoucích potřeb pracovníků, jak z hlediska jejich počtu, tak i z hlediska kvalifikace, znalostí, schopností a dovedností, formulování a plnění těchto plánů získáváním pracovníků, jejich vzděláváním, interaktivním rozvojem nebo naopak v případě nutnosti snižováním počtu pracovníků, přijímáním opatření vedoucí ke zvýšení produktivity či snížení fluktuace pracovníků.

3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků – příprava podkladů a zveřejňování inzerce, shromažďování informací o uchazečích v souladu se zákony, selekce uchazečů pro další kola výběrového řízení na základě životopisů, testů a pohovorů, spoluúčast na rozhodnutí o přijetí, vyjednávání se zvoleným kandidátem o pracovních podmínkách, zařazení pracovníka do evidence, usnadnění podmínek pro zařazení pracovníka do organizace. Tato činnost je stěžejní pro vytváření kvalitní základny lidských zdrojů, neboť pokud je výběr kvalitní, pak vede k jejich stabilizaci a snižuje se tím riziko vysoké fluktuace pracovníků, nedochází však k její úplné eliminaci, neboť na fluktuaci mají vliv ještě další faktory.
4. Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru – zařazování pracovníků na přidělené pracovní místo, jejich povyšování, v případě potřeby přefazování na jinou práci, či přeložení na nižší funkci, uvolňování do důchodu a propouštění.
5. Hodnocení pracovního výkonu – příprava formulářů, určení časového harmonogramu pro hodnocení, určení způsobu a metody pro hodnocení, provádění hodnocení i následné vyhodnocení, uchování příslušných formulářů, navrhování a kontrola opatření.
6. Odměňování pracovníků a motivování pracovníků – vytváření mzdového systému, pobídkového systému pro zvyšování výkonnosti pracovníků, navrhování a realizace zaměstnaneckých výhod.
7. Vzdělávání pracovníků především formou rozvoje – identifikace potřeb vzdělávání každého jednotlivce, vytvoření programu vzdělávání pro každého pracovníka, zajišťování vzdělávání podle potřeb pracovníků, hodnocení účinnosti vzdělávacích metod. Tato personální činnost má strategický význam, neboť flexibilní a na změnu připravení zaměstnanci rozhodují o úspěchu či neúspěchu organizace.
8. Řešení pracovních vztahů.
9. Zajišťování dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků – zajišťování rovných pracovních příležitostí, zamezení jakékoliv diskriminace při odměňování, hodnocení apod.
10. Mapování trhu práce – zjišťování potenciálních a stávajících zdrojů pracovních sil.
11. Péče o pracovníky – bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní prostředí, vedení dokumentace, řešení pracovní doby a sociálních otázek.
12. Vedení personálního informačního systému – zjišťování a analýza informací ohledně pracovních míst, pracovníků, jejich práce a mezd.

Provádění těchto činností je závislé jak na velikosti podniku, tak i jeho politice. Některé činnosti mohou být prováděny jen v případě potřeby a tedy nepravidelně. Nemusí být pravidlem, že velké společnosti provádějí více personálních činností než podniky malé či střední.

1.5 Sociální činnosti

Sociální činnosti souvisí se sociální politikou organizace. Jde o vytváření podmínek pro efektivní realizaci personální politiky. Cílem je zajistit pracovní spokojenost zaměstnanců.

Mezi sociální činnosti v rámci sociální politiky patří následující oblasti:

- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- hygiena práce,
- zdravotní péče o pracovníky,
- tvorba příznivého a pracovního prostředí – zlepšování fyzikálních parametrů pracovního prostředí jako jsou mikroklima, hluchnost, barevná úprava, prašnost atd.,
- zajišťování podnikového stravování,
- psychologické, právní a sociální poradenství,
- zvýšená péče o skupinu pracovníků, která ji potřebuje jako jsou noví pracovníci, mladiství, pracovníci se změněnou pracovní schopností, pracovníci na rizikových pracovištích, pracující na směny, pracovníci dlouhodobě odloučení od rodin a od sídla podniku a pracující důchodci,
- zlepšování podmínek ubytování,
- zavádění firemních předškolních zařízení pro děti zaměstnanců,
- organizace podnikových služeb pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky,
- péče o bývalé zaměstnance podniku,
- zabezpečování dopravy na místo výkonu práce,
- zajišťování kulturního, sportovního vyžití pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky atd..

Šíře prováděných sociálních činností je opět závislá na několika faktorech, podobně jako v případě personálních činností. Roli zde hraje velikost podniku, přístup k problematice lidských zdrojů, ale i finanční možnosti, či poloha a uspořádání organizace.

Některé z těchto činností jsou běžné spíše v zahraničí a v našich podmínkách se s nimi můžeme setkat u zahraničních společností, ale ani u nich řada z těchto činností není pravidlem.

Tyto činnosti by měly být chápány jako podpurný systém pro řízení lidských zdrojů pro vytváření vhodných pracovních podmínek v širokém pojetí. Navíc dochází ke zvyšování iniciativy zaměstnanců. Tyto činnosti bývají často považovány za plýtvání peněz. Tato domněnka je naplněna, pokud je sociální politika, která zastřešuje výše zmíněné činnosti prováděna plošně, čímž nedochází k ovlivňování iniciativy pracovníků, nevede ke zvýšené motivaci a k loajalitě. Při plošném provádění dochází ke zneužívání a tím se ztrácí smysl těchto činností. Aby se organizace vyvarovaly této skutečnosti, tj. plýtvání finančními prostředky s nulovou efektivitou je třeba dodržet následující podmínky.

Sociální činnosti musí být:

1. Adresné – určeno konkrétním sociálním skupinám resp. jednotlivým zaměstnancům.
2. Diferencované a zaměřené na jedince – použití jednotlivých nástrojů musí odrážet vnitřní sociální strukturu zaměstnanců organizace. Jedině pak hrají stimulační funkci a napomáhají integraci zaměstnance do sociálního systému podniku.
3. Mnohotvárné a dynamické – podmínkou pro efektivní provádění sociálních činností je skutečnost, že musejí být pro zaměstnance atraktivní a přitažlivé. Je třeba je přizpůsobovat neustále aktuálním potřebám zaměstnanců.

Sociální činnosti prováděné v rámci podniku nemohou nahradit sociální činnosti poskytované státem, mohou je však vhodně doplňovat. [3]

1.6 Výběr a přijímání zaměstnanců

Výběr zaměstnance je pro zaměstnavatele jedním z nejdůležitějších rozhodnutí, podobně jako je důležité pro každého jednotlivce rozhodnout se pro zaměstnání, které bude dlouhodobě vykonávat.

Rozhodnutí týkající se výběru vhodných zaměstnanců patří k výchozím a současně nejdůležitějším odpovědnostem manažera při řízení lidí. Manažer je povinen postarat se o to, aby jemu svěřené oblasti byly obsazeny osobami, které odborně zvládají jejich nároky. [2]

1.6.1 Definování pracovního místa

Je-li pracovní místo nové, je zpravidla třeba vytvořit jeho popis, který plně charakterizuje veškeré úkoly a odpovědnosti pozice, ze kterých plynou požadavky na nezbytné zkušenosti a schopnosti kandidáta.

Při obsazování pracovního místa, které již existuje, je vhodné stávající popis pozice zkontrolovat, a je-li to nutné, provést v něm změny, aby přesně odrážel úkoly a požadavky pozice. [2]

1.6.2 Charakteristiky vhodných kandidátů

Manažeři a zaměstnavatelé očekávají u kandidátů na pracovní pozice zpravidla řadu osobních předpokladů a vlastností.

Požadavky na kandidáty lze rozčlenit do několika základních kategorií. Patří k nim především požadavky na:

- vzdělání a odborné (zejména technické) znalosti a schopnosti,
- specifické pracovní zkušenosti,
- řídicí schopnosti a zkušenosti,
- sociální schopnosti a osobnostní předpoklady,
- motivační předpoklady.

Při vymezení požadavků na kandidáta je přitom vhodné stanovit, které požadavky jsou minimální neboli absolutně nezbytné a které jsou spíše žádoucí, což prakticky znamená, že mohou být získány až v průběhu pracovního zácviku, případně kompenzovány předpoklady jinými. [2]

1.6.3 Hledání správných osob

Dobré zaměstnance není snadné nalézt ani získat. V závislosti na typu pracovního místa lze při získávání a vyhledávání vhodných kandidátů postupovat řadou různých způsobů:

- Pohled dovnitř firmy – pro většinu větších organizací platí, že prvé místo, kam je třeba se při hledání kandidátů podívat, je dovnitř firmy. Je zde výhoda, že kandidáti jsou s chodem organizace i její kulturou seznámeni.
- Osobní doporučení – dobré kandidáty lze často nalézt na základě osobních doporučení spolupracovníků, profesionálních kolegů, přátel nebo známých.

Výhoda této cesty spočívá především v tom, že doporučení získáváme od osoby, jejímuž úsudku můžeme věřit.

- Získávání nových zaměstnanců na školách – forma používána zejména společnostmi kladoucími důraz na vlastní zaškolení nových zaměstnanců.
- Úřady práce – zpravidla nepříliš efektivní zdroj kandidátů, vhodný zejména pro méně kvalifikované pozice.
- Agentury zprostředkující dočasné zaměstnání – výhodou přijetí dočasných pracovníků je i to, že dává možnost si potenciální zaměstnance vyzkoušet.
- Personální společnosti zabývající se vyhledáváním kandidátů – při obsazování specializované pozice nebo pozice, u které existuje velmi omezený trh potenciálních kandidátů, případně tehdy, je-li proces získání a výběru kandidátů vhodnější převést na vnější firmu, je dobrou alternativou použití personální společnosti.
- Internet – výhody spočívají nejen ve zprostředkovávání pracovních příležitostí, ale zejména ve formě přímé nabídky pracovních pozic na vlastních webových stránkách firem, umožňujících získat podrobné informace jak o firmě, tak o náplni volných pracovních míst.
- Inzeráty – jejich použití je vhodné tam, kdy potřebujeme informaci o volném místě předat velkému počtu potenciálních kandidátů, tj. když se tito kandidáti mohou rekrutovat z velmi širokého okruhu osob.

1.6.4 Výběr kandidátů

Nejčastěji používané metody při výběru uchazečů:

- Analýza životopisu – dává základní informace o kandidátovi (obvykle na dvou stránkách).
- Podrobnější údaje o kandidátech – jsou požadovány především u velkých a mezinárodních firem. Najdeme zde rubriky a otázky vztahující se k diplomům, profesionálním zkušenostem a zahrnující i psychologické aspekty (jaká je kandidátova motivace vstupu do firmy, požadavky, plány, atd.).
- Posudky a doporučení (hodnocení od předcházejících zaměstnavatelů). Jejich účinnost je limitována a nejsou vždy vyžadovány.

- Pohovor – je nejčastěji užívaný prvek při výběru a následuje po prvním výběru na bázi životopisů a písemných dokumentů. Pohovor, jehož účelem je výběr zaměstnanců, musí mít přesnou strukturu a obsahovat souhrn informací a hodnocení rozdílných kritérií, použitých při výběru.
- Testy – jsou přesně definované zkoušky, vyžadující splnění určitého úkolu, stejného pro všechny kandidáty. Jsou realizované v rámci přesně definované techniky, která je podmínkou objektivního hodnocení výsledků. Testy pomáhají při měření některých schopností a psychologických dispozic kandidátů. [5]

1.7 Motivace a stimulace zaměstnanců

1.7.1 Motivace

Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) – určitým směrem orientují, které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání. [8]

Motivovat a motivovat účinně znamená znát základní motivační faktory a umět je individuálně využívat. Pracovní výkonnost závisí na řadě faktorů, které mohou u různých zaměstnanců, v různých situacích i v různé době hrát odlišnou roli. Chce-li manažer správně motivovat lidi, které vede, musí je nejprve dobře poznat a vyznat se v nich. Bez odhalení podnětů, které vedou k jejich individuální motivaci, nelze vést a řídit.

Hlavní důraz bývá kladen na hmotnou zainteresovanost finanční, materiální i nemateriální odměny a výhody. Pro praktickou motivaci je proto třeba: stanovit jasná očekávání výsledků práce, sdělit, jaké odměny za dosažené výsledky resp. výsledky nad stanovené požadavky zaměstnanci získají, posílit odměňování závislé na výkonu na celkové odměně zaměstnanců, stanovit zaměstnanecké výhody – benefity – o které za splnění určitých podmínek mohou zaměstnanci usilovat.

Jednostranné pojetí motivace, založené výhradně na hmotných stimulech, však obecně už dávno jednoznačně neplatí. Významným zdrojem motivace je pro mnoho lidí sama práce, která přináší uspokojení a radost. Rozhodně nelze podceňovat takové motivační faktory jako jsou kariérní růst a motivace dobrou pověstí (image). [7]

Základní pravidla manažerské motivace

- Motivace zaměstnanců je úkolem manažera. Manažeři se mnohdy domnívají, že motivace jejich zaměstnanců závisí především na jejich osobních vlastnostech, že vztah zaměstnanců k práci je buď přirozeně dobrý, nebo naopak od přírody špatný a že manažeři tyto postoje nemohou příliš změnit. Výzkumy ale dokládají, že největší vliv na úroveň motivace zaměstnanců mají jejich manažeři – jejich schopnost se zaměstnanci přímo a otevřeně jednat, spravedlivě je odměňovat, oceňovat je za dobrou práci, vytvářet příznivé pracovní prostředí, přispívat k pocitu smysluplnosti práce, vytvářet týmovou atmosféru.
- Z dlouhodobého hlediska lze daleko vyšší výkonnosti zaměstnanců dosáhnout tehdy, dáváme-li přednost pozitivním motivačním nástrojům před negativními. Existují situace, kdy manažer nemá jinou možnost, než zaměstnance potrestat, či dokonce propustit. Než se však k něčemu takovému uchýlí, měl by si být jist, že k podpoře požadovaného chování vyčerpal všechny možnosti využití pozitivních motivačních nástrojů: uznání, pochvaly a odměny.
- Zaměstnanci se chovají podle toho, jaké chování jejich manažeři (obecněji jejich firmy) motivují (odměňují). Důvodem, proč se zaměstnanci mnohdy nechovají tak, jak by si jejich manažeři přáli, není skutečnost, že by na ně motivační faktory nepůsobily (jak se někdy manažeři domnívají). Častěji je tímto důvodem fakt, že motivační faktory nejsou požívány správně. I když se manažer domnívá, že své zaměstnance motivuje způsobem vedoucím k jednání, které vyžaduje, může to být ve skutečnosti spíše naopak. Jedním z nejškodlivějších motivačních přístupů je odměňovat nestejný výkon stejnou odměnou.
- Co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat zaměstnance ostatní. Nejjednodušším způsobem jak zjistit co zaměstnance motivuje, je zeptat se jich na to. Manažeři zpravidla předpokládají, že jejich zaměstnanci chtějí pouze peníze a bývají překvapeni, zjistí-li od nich, že na ně působí i další motivační faktory, které mohou (za určitých okolností) působit dokonce silněji nežli peníze. Patří k nim nejčastěji uznání za dobrou práci, poskytnutí větší autonomie v rozhodování, vědomí smysluplnosti práce či umožnění pružnějšího časového uspořádání pracovního dne. Zjištění individuálních či

skupinových faktorů motivace by se mělo vždy stát základem systému motivace a odměňování zaměstnanců.

Systém pracovní motivace

Pracovní prostředí

Pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců mají především vzájemně spjaté faktory pracovního prostředí související s manažerským stylem, sociálním prostředím a firemní kulturou. Tyto faktory, které příznivě podporují motivaci zaměstnanců, posilují účinnost systému finančního odměňování a mohou mnohdy snížit jeho náklady. K těm nejdůležitějším lze řadit především následující:

- Pozornost vůči úspěchům. Pozitivní motivace vede nejen k podpoře žádoucího chování, ale vytváří i příznivé emoce podporující pracovní výkonnost. Namísto snahy zachytit, co zaměstnanci provedli špatně, by se proto manažeři měli snažit zaznamenat především to, co vykonali dobře. Mohou tak nejen posílit chování, které je žádoucí, ale i zlepšit vztah zaměstnanců k práci pro svého manažera a svou firmu.
- „Presumpce nevinny“. Manažer by neměl podléhat iluzi, že jeho zaměstnanci chtějí vykonávat svou práci úmyslně špatně. Úkolem manažera je zjistit, jak zaměstnancům pomoci, aby svou práci mohli vykonávat dobře. Jeho první úvahy by se přitom měli ubírat spíše cestou tréninku a podpory, nikoli výhrůžek a potrestání.
- Důvěra a respekt ve schopnosti zaměstnanců. Věřil-li manažer, že jeho zaměstnanci mohou něčeho dosáhnout, uvěří tomu zpravidla i oni sami. Umožníme-li zaměstnancům účastnit se rozhodovacího procesu, získáme nejen dobré nápady (které lze snadněji uplatnit), ale i jejich zvýšenou motivaci, loajalitu a nasazení.
- Omezení obav z neúspěchu. Chce-li manažer získat motivované zaměstnance, měl by je vést takovým způsobem, aby se nebáli pracovat samostatně a aby neměli obavy svěřit se s případnými neúspěchy. Dosáhnout toho lze především tím, že potlačíme pokušení trestat zaměstnance za každou chybu, které se při práci dopustí.
- Otevřená komunikace. Úkolem manažera je podporovat zaměstnance, aby si neponěchávali věci pro sebe, aby přicházeli s návrhy překonávali organizační

bariéry – projevující se nejčastěji sklonem hájit zájmy svého útvaru a trpět profesní slepotou – které je vzájemně oddělují, a to kdekoli se tyto bariéry vyskytnou.

- Rozvoj zaměstnanců. Úkolem manažera je povzbuzovat zaměstnance ke zvýšení jejich schopností a znalostí vedoucích k naplnění cílů organizace a poskytovat jim k tomu potřebné podněty a trénink. Manažer by měl pozorně sledovat pokrok, který zaměstnanci v tomto směru činí, a odměňovat jej uznáním či dalšími formami odměny, kdykoli je to možné.

Praktické nástroje nefinanční motivace

Nástroje nepeněžní motivace založené na uznání a ocenění práce jsou neúčinnější, přicházejí-li od přímo nadřízeného manažera, vztahují-li se k výkonnosti zaměstnanců a nejsou-li omezovány jen na určité zvláštní příležitosti, ale jsou poskytovány po každém dosaženém úspěchu.

Deset motivačních nástrojů manažera:

- Být ochotný nalézt si čas k vyslechnutí zaměstnanců, kdykoli o to požádají.
- Poděkovat zaměstnancům osobně za dobře vykonanou práci, ať již ústně nebo písemně. Udělat to včas a upřímně.
- Poskytovat svým zaměstnancům konkrétní a včasnou zpětnou informaci o jejich výkonnosti. Pomoci jim zlepšit jejich výkonnost.
- Ocenit, odměnit a podporovat osoby s vysokou výkonností. Věnovat pozornost zaměstnancům s nízkou výkonností, tak, aby se mohli buď zlepšit, nebo aby včas opustili firmu.
- Poskytovat zaměstnancům informace o tom, jak firma prosperuje, jaké chystá nové výrobky, jakou má strategii vůči konkurenci. Vysvětlovat jim jejich úlohu v těchto plánech.
- Vést zaměstnance k tomu, aby se účastnili rozhodování, zejména těch, která mohou ovlivnit, a tak podporovat jejich zájem.
- Povzbuzovat zaměstnance v jejich růstu a získávání nových schopností. Ukázat jim, jak jim pomoci při dosahování jejich cílů.
- Podporovat u zaměstnanců „vlastnický vztah“ k jejich práci i pracovnímu prostředí. Toto vlastnictví může mít i symbolickou podobu, např. ve formě vizitek poskytovaných i těm zaměstnancům, kteří je k práci přímo nepotřebují.

- Podporovat nové myšlenky, nápady a iniciativu, ptát se zaměstnanců na jejich názory.
- Oslavovat úspěch – společnosti, oddělení i jednotlivců. Věnovat čas akcím podporujících tvorbu týmu a společnou motivaci. [2]

1.7.2 Stimulace

Stimulace je soubor vnějších podnětů majících za cíl modifikovat jednání pracovníka a působit na jeho motivaci. Tyto podněty nepůsobí na jedince bezprostředně. To, jak se stimulace odrazí ve změně motivační struktury jedince (a následně změně jednání), závisí na tom, jaké procesy působí v daný čas v jeho psychice. Mezi tyto procesy mohou patřit potřeby, hodnoty, zájmy, postoje, celkové rozpoložení, životní filosofie, morální zásady a jiné. [9]

V pracovní motivaci je třeba hledat neustále nové inspirace. Z hlediska personálního marketingu se ukazují být řešením především benefity, zaměstnanecké výhody, jejichž vyvážení skladby i „cena“ mohou být velice rozdílné. Podaří-li se firmě vytvořit program zaměstnaneckých výhod, který jejím zaměstnancům bude skutečně vyhovovat a motivovat je, investovaný čas i peníze se vyplatí.

Pro uplatňování benefičních (mimomzdových stimulů) platí obecně respektované zásady. Východiskem musí být neoddělitelnost strategie lidských zdrojů a tím i komplexu zaměstnaneckých výhod od celofiremní strategie. Celá soustava výhod musí aktivně působit na zaměstnance tak, aby je motivovala k vyššímu výkonu, posilovala princip loajality a vytvářela přesvědčení, že zaměstnavatel si výsledků práce váží. Vyčleněné prostředky musí být využity co nejefektivněji a to jak ve vazbě na zvýšení motivace zaměstnanců, tak i ve vazbě na daňové a odvodové podmínky. V mnoha evropských firmách se ukazuje jako neúčinné poskytovat lidem finanční odměny nad rámec hrubé mzdy. Důvodem bývá větší zdanění. Atraktivní zaměstnaneckou výhodou je kvalitní penzijní plán nebo podpora zdravotní péče o zaměstnance. Vědomí, že firma hodlá pečovat o své lidi v nemoci nebo stáří, je významný motivační faktor. [7]

System odměn

System odměn by měl respektovat některá základní pravidla:

- Vztah k cílům organizace. Efektivní systém odměn podporuje takové chování zaměstnanců, které vede k dosažení výkonnostních cílů organizace. System odměn podporující růst výkonnosti by měl vycházet z toho, že výkonnost lze

zvýšit u každého zaměstnance, bez ohledu na jeho schopnosti či stávající produktivitu. Stanovené cíle by měly být dosažitelné a odměnu by měli mít možnost dostat všichni zaměstnanci. Nedostatečná vazba odměn na výkonové ukazatele odpovídající cílům organizace (vznikající v důsledku toho, že odměny tvoří jen malou část celkové mzdy, nebo proto, že se vážou na jiné než výkonové veličiny), je naopak jedním z nejčastějších slabých míst systému odměn.

- Spoluúčast zaměstnanců. Se systémem odměn je třeba zaměstnance seznámit a jeho zdůvodnění vysvětlit. Pro podporu systému odměn ze strany zaměstnanců je žádoucí, aby se jeho navrhování i implementace děly za jejich přímé účasti.
- Frekvence odměn. Otázkou, kterou manažeři často kladou, je, zda by měli zaměstnanci odměnu získávat za své jednotlivé úspěchy, či zda by manažeři měli s odměnami šetřit a poskytovat je až po delším období, resp. až tehdy, kdy zaměstnanci dosáhnou skutečně významného úspěchu. Odměňovat zaměstnance je třeba nejen za jejich významné úspěchy, ale i za úspěchy malé. To nic nemění na významu náročných cílů vyžadujících značné úsilí a vysoké schopnosti. Ocenění dílčích úspěchů na cestě k nim je však stejně důležité jako odměňování při jejich dosažení.
- Sledování efektivnosti odměn. I ten nejúspěšnější systém odměn má tendenci ztrácet po čase svou efektivnost, především proto, že zaměstnanci začínají brát odměny jako zaručené. Systém odměn je proto třeba čas od času obnovovat – odbouráváním těch forem odměňování, které již ztratily svou účinnost, a zaváděním nových. [2]

1.8 Řízení produktivních změn, zeštíhlování podniků a sociální reengineering

Světová praxe dokazuje, že špičkoví manažeři jsou právě ti, kteří pochopili, že řízení není pouhý tok operativních úkolů, ale že to jsou především změny a lidské vztahy ve firmě a k firmě.

Tradiční změny organizačního uspořádání firem v posledních letech poznamenávají tendence s výraznými rysy decentralizace a úspornosti. [1]

1.8.1 Tendence zeštíhlování

- Snižování počtu manažerských úrovní řízení

V řadě podniků dochází často k radikálnímu snižování počtu manažerských vrstev spojenému s omezováním štábních útvarů a rozšiřováním manažerských kompetencí.

Firma Siemens např. považuje za základní přednost štíhlé struktury urychlení toku informací a rozhodování, snazší inovační aktivitu a rozsáhlejší přenos kompetencí na nižší články řídicí hierarchie.

- Změna klasické vertikální na horizontální, procesně orientovanou strukturu řízení (označuje se zpravidla jako sociální reengineering)

Tradičním důvodem je desagregace velkých personálních celků do týmů, horizontální uspořádání, decentralizace pravomoci a odpovědnosti, využívání organizační autonomie a podpora snazšího transferu informací a dělby práce mezi jednotlivými firemními jednotkami.

- Razantní posun k týmové práci s cílem udržet vysokou výkonnost a konkurenceschopnost firmy

Týmy vytvářejí lepší předpoklady k bližším vztahům mezi zaměstnanci i mezi nimi a vedoucími, posilují neformální prvky řízení a vedení, navozují vyšší stupeň identifikace s firmou a vyvolávají vyšší motivaci zaměstnanců. Štíhlý management ví, že když „rozprostře“ organizační strukturu do „šířky“, zvládne lépe nejen návaznosti jednotlivých pracovních procesů, ale také vytvoří podmínky pro porozumění cílům firmy, jasný vztah mezi cíly, výkonem a odměnou a zajistí výkonové klima. Navíc šetří náklady a přispívá i k dalším úsporám z „jednoduchosti“.

Zcela významné je, že tato koncepce štíhlého managementu přibližuje každého zaměstnance k zákazníkovi a trhu, čímž nejvíce plní požadavky tržně orientované firmy. Lidé v bohatě centralistických organizacích s „košatou“ hierarchií řídicích stupňů často ani „nedohlédnou“ ke „spodku“ řízení, nedoví se zaběhnuté informace (nebo alespoň ne včas) a už vůbec prakticky nepřicházejí do kontaktu či blízkosti zákazníka. A to je hlavní, zásadní smysl zeštíhlování. [1]

1.8.2 Downsizing nebo rightsizing

Downsizing – česky snižování počtu pracovních míst – je důsledek globální restrukturalizace podniků. Rightsizing znamená zachování optimálního počtu pracovních míst a jejich obsazení.

Existují dvě základní podoby – rušení pracovních činností (a v jejich důsledku i míst), které firma nepotřebuje akutně, ale pouze občas, a rušení pracovních činností, resp. spíše pozic, které jsou ve firmě neúčelné, nadbytečné nebo jinak nedostatečně efektivní.

Praktické promítnutí do personální politiky firmy pak znamená, že v prvním případě se vyčleňují skupiny činností i zaměstnanců mimo firmu. Podle potřeby si pak dotyčná firma tyto činnosti objednává a nakupuje, a to ať již u svých bývalých zaměstnanců nebo z volné nabídky na trhu služeb, resp. produktů. Typické je toto dění u řady obslužných činností, jako je doprava, údržba, materiálně technická správa, ale i účetních a výpočetních úkonů, nákupu, prodeje, reklamy apod. tento postup bývá také nazýván outsourcingem.

Ve druhém případě se jedná o typické uvolňování (propouštění) zaměstnanců v důsledku rušení činností nebo jejich přesunu do jiných útvarů (bez nároku na přechod zaměstnance, který tuto činnost doposud vykonával). S tím souvisí uvolňování zaměstnanců z týmu, nazýváme také outplacement. Snižování počtu pracovníků se děje v praxi různě – např. procentuálním podílem, racionalizací práce, odstavením neefektivních výrob apod.

Oba postupy vyplývají z logiky štíhlé organizace. Jejich uplatnění se v řízení doporučuje na základě následujícího postupu:

1. vytvoření týmu pro definování cílů right- či downsizingu,
2. definování cílů a jejich komunikace, výměna a koordinace se všemi zúčastněnými složkami, kterých se týkají,
3. stanovení výběrových kritérií pro rozhodování o konkrétní podobě right- či downsizingu a pro rozhodování o jeho technickém, obchodním, finančním, personálním atd. řešení,
4. definování konkrétních pracovních činností a míst v organizační struktuře, kterých se bude right- či downsizing týkat,
5. zpracování postupu a časového harmonogramu komplexního řešení s vyjádřením personální odpovědnosti. [1]

1.8.3 Pravidla organizace rightsizingu (downsizingu)

Prvním krokem je vyčlenění (outsourcing), zde je třeba:

1. definovat základní procesy a kompetence hlavních okruhů činností, např. marketingu, výroby atd., a ostatních, např. obsluhy a údržby,
2. stanovit úroveň vlastních výkonů vybraných okruhů činností – zpravidla těch, které plánujeme vyloučit – v porovnání s nejlepším externím dodavatelem (benchmarking),

3. porovnat vlastní provedení výkonů s externě dodávanými (zejména s ohledem na tvorbu přidané hodnoty),
4. určit postup a preference alternativně vyčleňovaných činností,
5. stanovit rozsah vyčleňovaných činností,
6. provést diagnostiku rizik absence dodávek vyčleněných činností pro řádný chod firmy,
7. zvolit optimální alternativu outsourcingového řešení.

Kdy vyčlenění, tedy outsourcing provést, stanovují tato doporučení:

- není-li pro danou činnost dostatek kvalifikovaných pracovníků,
- není-li činnost nezbytně nutná pro hlavní obor podnikání,
- nejsou-li stávající zaměstnanci v těchto činnostech dostatečně využiti,
- neexistují-li volné zdroje k realizaci daných činností.

Neprovádí se zejména tehdy, jestliže se jedná o činnosti představující silné stránky organizace a je žádoucí je zachovat nebo nenajde-li se pro záměr vyčlenit dané činnosti (které dále potřebujeme) vhodný dodavatel (externí firma).

Outsourcing se rozlišuje jako interní a externí. Interní vyčleňuje určité činnosti z řídicího centra na dceřiné společnosti ve sféře vlivu firmy, které jsou pak obvykle obhospodařovány samostatnými organizačními jednotkami nebo útvary.

Externí outsourcing vyčleňuje určité činnosti z podniku zcela jiné, nezávislé podnikatelské jednotce. Kritérii outsourcingu je vedle významu činností pro firmu také jejich kvalita, hospodárnost, bezpečnost a know-how.

Dalším right-či downsizingovým postupem jsou odchody zaměstnanců v důsledku snižování početních stavů – outplacement.

Pravidla pro plánování a organizování tohoto procesu jsou následující:

1. Firma má plánovat uvolňování pracovníků v dostatečném předstihu. Markantně tak vyniká souvislost a propojení marketingové, výrobní a personální strategie. Praxe nasvědčuje tomu, že minimální doba od záměru snížit stav k realizaci by neměla být kratší jak tři měsíce.
2. O situaci, která podnik s největší pravděpodobností ve snižování početních stavů čeká, by se nemělo mlčet. Nejde o to, pouštět do éteru plané či nafouknuté zprávy. Jedná se

o pravdivé, objektivní a včasné informace (i když nepříjemné pro řadu lidí), které sdělíme zaměstnancům tehdy, když má firemní vedení v dané záležitosti jasno.

3. Firma má všem, které musí (nebo potřebuje) uvolnit a kteří „stojí za to“, poskytnout maximální pomoc. Projednat možnosti, které má pracovník, aby se znovu řádně uplatnil na trhu práce. Stabilizovat však především ty vlastní zaměstnance, kteří se osvědčili. Nedopustit ztráty kvalifikovaných a iniciativních zaměstnanců. Ne ti nejhorší, ale ti nejlepší zpravidla odcházejí a jen nesnadno se potom v případě potřeby navracejí zpět.

Příklady možností poskytování pomoci zaměstnancům uvolňovaným z podniku (nebývá reálně uplatňovat většinu z nich souběžně, nýbrž výběrově):

1. poskytování poradenské a konzultační individuální pomoci zaměstnancům při řešení jejich nové situace:
 - individuální pohovory (protistresové) s cílem nalézt vhodné uplatnění – bilance profesního zaměření a perspektiva,
 - nabídka k zařazení na školicí a rekvalifikační akce, které usnadní nové pracovní zařazení, např. jak sepsat správně životopis a připravit se na přijímací pohovor, rekvalifikační typy aj.,
 - nabídka volných míst v podniku, kam by mohl být zaměstnanec přeřazen a projednání podmínek.
2. navázat spojení s potenciálními novými zaměstnavateli v regionu, kteří by mohli uvolňované zaměstnance umístit a projednat s nimi podmínky, např.:
 - po období zapracování doplácet část nákladů na pracovníkovu adaptaci,
 - uhradit plně či částečně kurzy a školení, které bude muset nový pracovník absolvovat.
3. pracovníkovi poskytnout odstupňovaně (podle toho, zda přechází na jiné, méně výhodné místo v podniku nebo zcela mimo podnik) pomoc, např.:
 - po určitou dobu úhradu nájemného (nebo jeho části) spojeného s přestěhováním a úhradu nákladů na stěhování,
 - určitý počet dní pracovního volna na vyřizování osobních záležitostí souvisejících se změnou místa,
 - kauce na nový byt,
 - čerpání odstupného ponecháno jako výhoda bez přerušení,

- doplatek náhrady mzdy po určitou dobu (je-li hrubá mzda na novém pracovišti nižší),
- jednorázová zvláštní prémie s cílem zmírnit negativní dopady ztráty původního místa (cca 10 % roční hrubé základní mzdy).

Zásady vedení rozhovoru s uvolňovaným zaměstnancem:

1. Provedení pečlivé přípravy, získání dostatečných informací a referencí o uvolňovaných zaměstnancích (pracovní výsledky, délka zaměstnání u firmy, věk, předchozí profesní vývoj, rodinná a osobní situace, zájmy, ambice atd.). Vytvoření si „vzorce“ individuálního přístupu ke každému z těchto zaměstnanců.
2. Zaujetí vlastního postoje (při rozhovoru) ke změně zaměstnání jako k pozitivnímu jevu, nové šanci, kladnému aktivizujícímu momentu. Svědomitě zdůvodnit, proč firma zaměstnance uvolňuje.
3. Projevit vnitřní přesvědčení o nezbytnosti (správnosti) uvolnění zaměstnanců a nepřipustit zpochybňování způsobu výběru uvolňovaných (proč právě já?). Taková debata přináší pouze neproduktivní jitření citů.
4. Diskutovat o kladných stránkách a přednostech zaměstnance – v čem je má, může nebo by měl ve svůj prospěch dále rozvíjet, aby se dobře uplatnil.
5. Upozornit, že uvolňování se týká i dalších pracovníků firmy (útvary) a je to obecný celosvětový trend. Nejde o záměr proti někomu konkrétnímu.
6. Přát úspěch v další pracovní dráze i v životě, nabídnout ze strany podniku pomoc a vyjádřit přesvědčení, že zaměstnanec vše dobře zvládne. [1]

Míra poskytování různých druhů kompenzací odcházejícím pracovníkům závisí především na ekonomické síle podniku. Proto podniky, které mají zájem se o své zaměstnance měnící nedobrovolně místo postarat, by na to měly pamatovat v plánech sociálního rozvoje i v kolektivních smlouvách.

Sociální přístup k zaměstnancům není projevem slabosti. Je vhodné prozíravě uvažovat a mít na mysli, že v našich lidech, kteří mohou nalézt místo právě u konkurence, je lepší mít bývalého partnera než pomstychtivého rivala.

2 Analýza současného stavu řízení lidských zdrojů ve společnosti ČD, a.s.

2.1 Historie společnosti

Akciová společnost České dráhy vznikla 1. ledna 2003 na základě zákona č. 77/2002 Sb. jako jeden z nástupnických subjektů původní státní organizace České dráhy.

Byla založena jako společnost integrující v sobě činnosti dopravního podnikání v přepravě osob a zboží spolu s podnikáním v oblasti provozování železniční dopravní cesty v rozsahu celostátních a regionálních drah vlastněných státem.

Nástupnické organizace

Transformací státní organizace České dráhy vznikly tři nástupnické organizace:

- Akciová společnost České dráhy, která poskytuje služby v osobní a nákladní dopravě a zabezpečuje provozuschopnost železniční dopravní cesty.
- Státní organizace Správa železniční dopravní cesty (SŽDC), která hospodaří s majetkem státu a mimo jiné poskytuje železničním dopravcům přístup na dopravní cestu a zabezpečuje modernizaci dopravní infrastruktury.
- Drážní inspekce jako organizační složka určená pro zjišťování příčin a okolností vzniku mimořádných událostí.

Historie v datech

České dráhy jsou pokračovatelem více než stošedesátileté tradice železniční dopravy na území Čech, Moravy a Slezska. Historické milníky jejího vývoje obsahují nejedno prvenství:

- 1828 - první koněpřežná železnice v Evropě: České Budějovice – Linec,
- 1839 - první parostrojní železnice na evropském kontinentě: Vídeň – Břeclav,
- 1903 - první normálně rozchodná elektrifikovaná trať,
- 1918 - vznik Československých státních drah (ČSD),
- 1991 - na síti ČSD zahájen provoz vlaků evropské prestižní sítě EuroCity (EC),
- 1993 - vznik Českých drah (ČD) po rozpadu ČSFR,
- 1993 - zahájení modernizace páteřních tratí - železničních koridorů,
- 1994 - zahájení dopravy kamionů po železnici ("RoLa") ČD: Lovosice - Drážďany,

- 2003 - vznik společnosti České dráhy, a.s.,
- 2004 - realizace zásadních změn v zájmu efektivnějšího řízení nákladní přepravy,
- 2005 - České dráhy, a.s., obhájily své exkluzivní postavení mezi 10 největšími evropskými železničními společnostmi.

2.2 Organizační struktura

Organizační strukturu Českých drah, a.s. tvoří řídicí orgány a organizační složky.

Řídicí orgány Českých drah

- Představenstvo
- Dozorčí rada
- Řídicí výbor
- Valná hromada

Organizační složky Českých drah

- Generální ředitelství
- Odštěpné závody
- Organizační jednotky
- Výkonné jednotky

2.3 Personalistika v ČD, a.s.

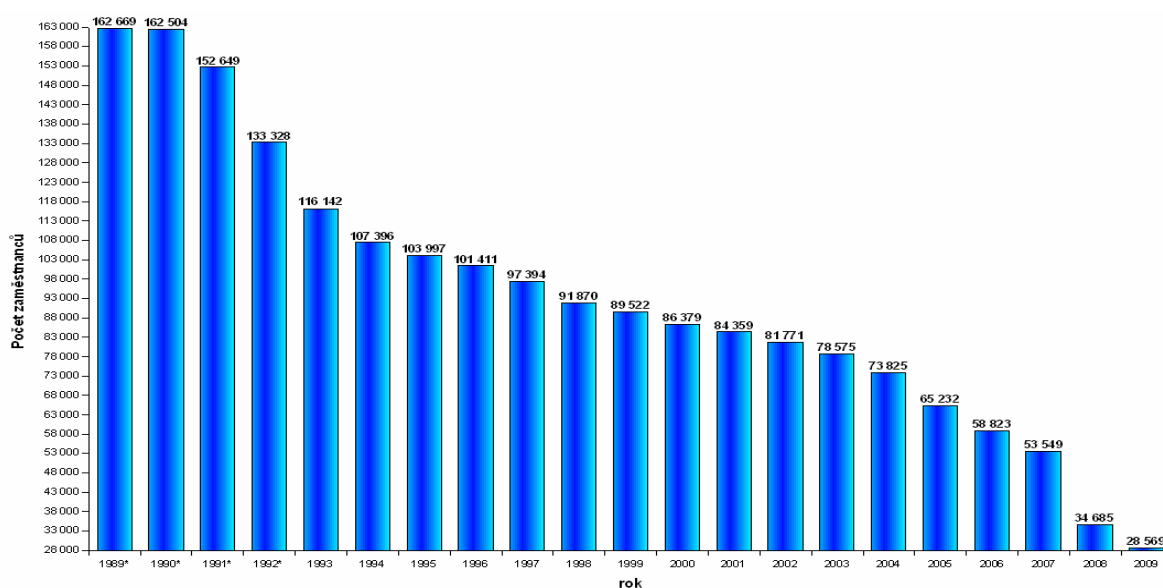
Vedení akciové společnosti České dráhy v průběhu května 2009 odsouhlasilo transformační projekt Vize 2012. Cílem je realizace restrukturalizačních opatření zaměřených na zlepšení firemní ekonomiky, optimalizaci řídicích úrovní a zvyšování produktivity práce v celé společnosti. V oblasti personální práce optimalizuje počet zaměstnanců s cílem zlepšit věkovou a profesní strukturu při současném zachování efektivní zaměstnanosti. České dráhy si uvědomují, že personální strategie a řízení lidských zdrojů vytváří obraz o firmě a podílí se na utváření konkurenceschopnosti na dopravním trhu.

České dráhy rozvíjí spolupráci s vybranými učiteli, středními a vysokými školami při přípravě žáků a posluchačů, zaměřují se na zvýšení atraktivity zaměstnání u Českých drah a

podchycení zájmu absolventů o povolání s dlouhodobou perspektivou zaměstnání v oblasti železniční dopravy. Zaměstnávání absolventů a jejich další odborný růst a kvalifikace významně přispívají k omlazení jejich zaměstnanců.

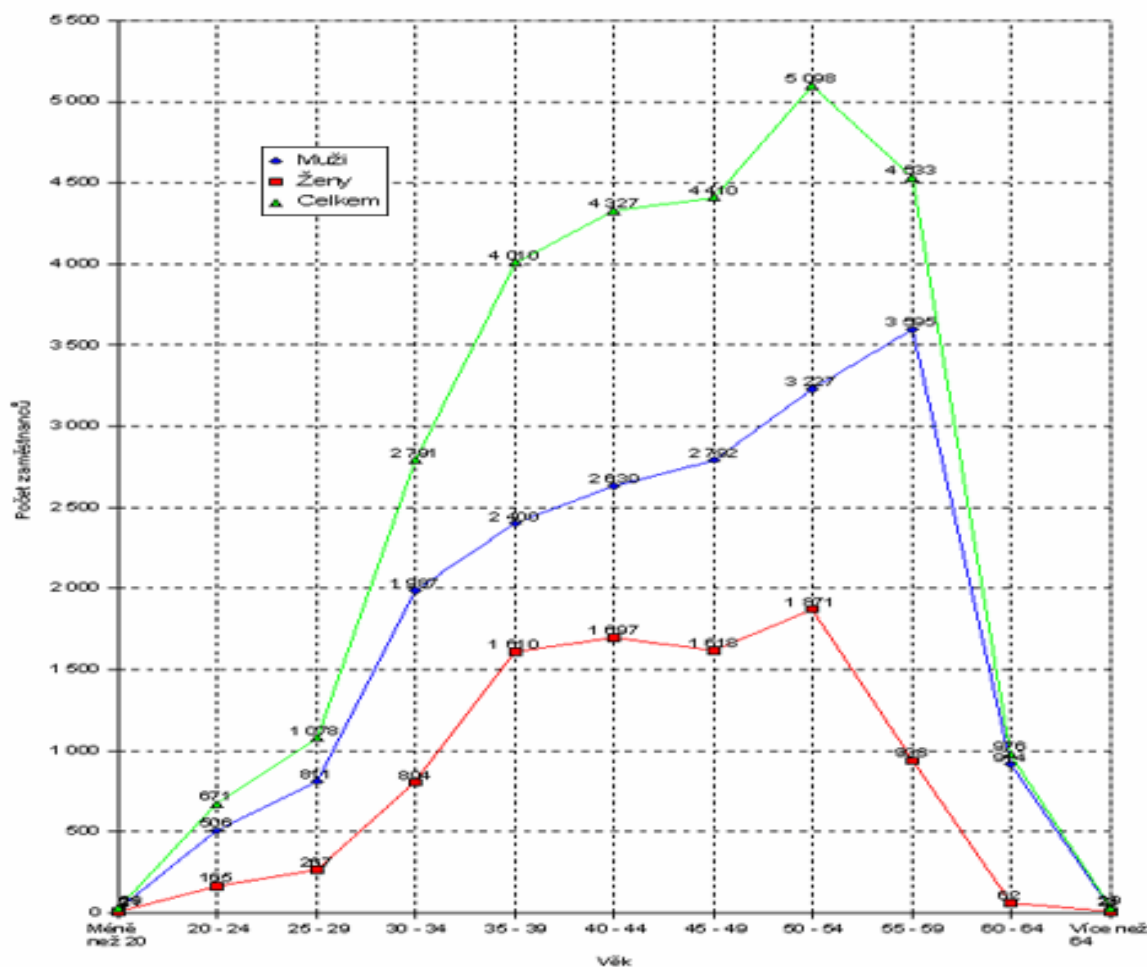
Zcela zásadní roli jak v oblasti podnikatelských záměrů, tak i v oblasti personalistiky hraje postavení ČD, a.s.. To je ovlivňováno jednak politickou situací, promítající se do dopravní politiky státu a jednotlivých krajských samospráv, tak i silou a vlivem odborových orgánů. Ten může být jak vnitropodnikový, projevující se zejména při kolektivním vyjednávání o podnikové kolektivní smlouvě, tak i vnější, projevující se ovlivňováním legislativy státu. Uvedené faktory zcela zásadním způsobem vymezují prostor pro změny v oblasti personalistiky a personálních procesů.

Z uvedeného je patrné, že České dráhy, a.s. mají jasnou vizi dalšího vývoje jak v oblasti podnikatelské strategie, tak i v oblasti personalistiky.



Obrázek č. 1: Počty zaměstnanců ČD, a.s. (ČSD) od roku 1989 v tis.

Zdroj: [10]



Obrázek č. 2: Věková struktura zaměstnanců ČD, a.s.

Zdroj: [10]

České dráhy, a.s., prochází rozsáhlou restrukturalizací. K 1.12.2007 se vyčlenil segment nákladní přepravy a vznikla dceřiná společnost ČD Cargo, a.s. V důsledku změny zákona č. 77/2002 Sb. v platném znění přešlo k 1.7.2008 od Českých drah ke Správě železniční dopravní cesty necelých 10 000 zaměstnanců. Klíčovými provozními profesemi pro České dráhy zůstávají i nadále následující povolání: strojvedoucí, výpravčí, vlakvedoucí a průvodčí osobní dopravy, posunovač, signalista a osobní pokladní. Průměrný věk zaměstnanců ČD činí 44,94 roku, pohybuje se tedy okolo průměrného aktivního věku.

ČD vyvíjí maximální úsilí při získávání mladých zaměstnanců a uvítají zájemce především o provozní profese. Jsou přijaty a schváleny základní zásady strategie náboru mladých zaměstnanců včetně motivačního programu pro žáky a studenty středních a vysokých škol. Prioritou zájmu jsou uchazeči na pozici strojvedoucí.

Pro své zaměstnance ČD vytvářejí odpovídající sociální zázemí, ať již prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů, vyplývajících ze sjednané Podnikové kolektivní smlouvy, tak také užitím sociálního fondu.

2.3.1 Přijímání zaměstnanců

Postup před vznikem pracovního poměru

Před vznikem pracovního poměru mohou ČD od fyzické osoby, která se u něho uchází o práci, vyžadovat jen takové údaje, které bezprostředně souvisejí s uzavřením pracovní smlouvy. Takovými jsou zejména údaje:

- nezbytné pro uzavření pracovní smlouvy a plnění povinností vyplývajících pro ČD z jiných právních předpisů,
- prokazující zdravotní způsobilost k výkonu práce, o kterou se fyzická osoba uchází,
- splnění kvalifikačních předpokladů stanovených právními předpisy nebo interními předpisy ČD k výkonu práce, jež má být předmětem pracovního poměru; splnění požadavků ČD vztahujících se k výkonu práce,
- odborné způsobilosti v případech vymezených právními předpisy nebo interními předpisy,
- psychické způsobilosti k výkonu práce, ověřené psychologem ČD, u pracovních pozic stanovených interním předpisem,
- schopnosti ovládat český jazyk ve slovním i písemném projevu, přičemž míra znalosti závisí na charakteru vykonávané práce, jež má být předmětem pracovního poměru. Rozsah znalosti ověřuje na základě žádosti ČD Dopravní vzdělávací institut, a.s..

Všechny doklady nebo jejich kopie se po uzavření pracovní smlouvy zakládají do osobního spisu zaměstnance. Nedojde-li k uzavření pracovní smlouvy, všechny doklady, včetně kopií obsahující údaje o fyzické osobě se této osobě prokazatelným způsobem vrátí.

Před uzavřením pracovní smlouvy ČD povinně seznámí fyzickou osobu s právy a povinnostmi, které by pro ni z této pracovní smlouvy vyplynuly, s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování, za nichž má práci konat, a povinnostmi, které vyplývají ze

zvláštních právních předpisů a interních norem ČD, které se vztahují k práci, která má být předmětem pracovního poměru.

ČD zajistí, aby se fyzická osoba před uzavřením pracovní smlouvy podrobila vstupní lékařské prohlídce.

U funkcí nebo pracovních činností, jejichž výkon podmiňuje uzavření dohody o odpovědnosti k ochraně hodnot svěřených zaměstnanci k vyúčtování, si ČD vyžádají od fyzické osoby výpis z rejstříku trestů, ne starší 3 měsíců od data vystavení.

Osobní spis zaměstnance

ČD jsou oprávněny vést osobní spis zaměstnance. Osobní spis smí obsahovat jen písemnosti, které jsou nezbytné pro výkon práce v pracovním poměru a podle dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Do osobního spisu zaměstnance mohou nahlížet vedoucí zaměstnanci ČD, kteří jsou vůči zaměstnanci oprávněni k pracovněprávním úkonům. Právo nahlížet do osobního spisu zaměstnance má i orgán inspekce práce, úřad práce, soud, státní zástupce, příslušný orgán Policie ČR, Národní bezpečnostní úřad a zpravodajské služby.

Zaměstnanec má právo nahlížet do svého osobního spisu, činit si z něho výpisky a požadovat pořízení fotokopíí dokladů v něm obsažených. Fotokopie vyžadovaných dokladů pořizuje výhradně zaměstnanec odpovědný za vedení personální agendy, a to na náklady ČD. Nahlížet do osobního spisu může zaměstnanec jen v přítomnosti zaměstnance odpovědného za vedení personální agendy nebo nadřízeného vedoucího zaměstnance, kteří současně odpovídají za to, že nebude narušena celistvost osobního spisu a nebude prováděna žádná manipulace nebo úpravy údajů v osobním spisu obsažených.

Získávání nových zaměstnanců

K získávání nových zaměstnanců využívají ČD tyto způsoby:

- inzerce na internetu,
- inzerce v tisku,
- Úřad práce,
- vnitřní zdroje,
- zájemci oslovují společnost sami.

Stipendijní program ČEDés

České dráhy podporují studium na dopravních školách a rozvoj odborných dovedností žáků, kteří mají zájem uplatnit se v profesi zaměřené na železniční dopravu.

České dráhy nabízejí žákům 9. ročníku základních škol stipendijní program ČEDés. Žák, který podepíše smlouvu o stipendiu, získá během celého studia mnohé finanční výhody a benefity.

Po absolvování studia se stipendijním programem se žák zaváže nastoupit do firmy České dráhy a pracovně zde působit minimálně po dobu 5 let. Firma mu tak zajistí pracovní místo odpovídající jeho kvalifikaci.

Stipendijní program je nabízen žákům 9. ročníku základních škol.

Žák získá:

- pravidelný měsíční finanční příspěvek,
- jízdné vlakem zdarma,
- ubytování (poskytované školou – domov mládeže) zdarma,
- příspěvek na učební a pracovní pomůcky 1 000 Kč (jedenkrát za školní rok),
- finanční odměny za výborný prospěch,
- a mnohé další benefity.

2.3.2 Výcvik a příprava zaměstnanců

Každý zaměstnanec, který má provádět pracovní činnosti, pro které se požadují odborné zkoušky nebo zkoušky praktické způsobilosti, musí být pro tyto činnosti předem teoreticky vyškolen a prakticky vycvičen.

Přípravu zaměstnance zabezpečují organizační složky ČD (dále OS ČD) v souladu s plánem výcviku zaměstnance.

Vedoucí OS ČD odpovídá za vypracování konkrétního plánu výcviku zaměstnance podle podmínek výcviku stanovených osnovami odborných zkoušek, za přidělení zaměstnance na vhodné (výcvikové) pracoviště a svěření jej k výcviku odborně zkušenému zaměstnanci.

Za zajištění odborné a provozní přípravy nově přijatých zaměstnanců nebo zaměstnanců přeřazených k jiným pracovním činnostem a za přidělení potřebných platných služebních pomůcek, předpisů a osobních ochranných pracovních pomůcek těmto zaměstnancům odpovídá vedoucí příslušné OS ČD.

Vedoucí zaměstnanci se průběžně přesvědčují, zda zaměstnanci ve výcviku správně pochopili smysl a uplatňování předpisů v praxi.

Příprava zaměstnanců k samostatnému výkonu práce se organizuje zpravidla ve třech časových obdobích, jejichž délku stanoví vedoucí OS ČD v souladu s tímto předpisem:

1. V úvodním období se nově přijatý nebo přeškolený zaměstnanec seznamuje s pracovním prostředím a organizací pracoviště, jeho zařízením, pomůckami, základními pracemi, zavedeným systémem vzdělávání (včetně vzdělávání elektronického), s předpisy o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a ostatními služebními předpisy.
2. V období odborné přípravy před odbornou zkouškou se zaměstnanec teoreticky a prakticky seznamuje se všemi provozními pracemi a úkony potřebnými pro pracovní činnost, pro kterou se připravuje. Ovládá-li zaměstnanec všechny potřebné pracovní operace a postupy práce, možno považovat požadavky přípravy za splněné.
3. V období provozní přípravy před odbornou zkouškou se zaměstnanec učí samostatně pracovat, dodržovat technologické postupy úkonů s ohledem na bezpečnost a plynulost železničního provozu a ochranu životního prostředí. Pracuje pod dozorem pověřeného zaměstnance, který je odpovědný za dodržování příslušných předpisů. Podle povahy pracovních činností lze období odborné a provozní přípravy sloučit.

V rámci teoretické odborné přípravy organizuje školicí organizace dle požadavků OS ČD kurzy a konzultace pro přípravu ke zkoušce. Rovněž se uskutečňují kurzy a konzultace pro zabezpečení teoretické přípravy zaměstnanců, kteří mají vykonat vyšší stupeň zkoušky nebo další zkoušku pro jinou pracovní činnost.

Výcvikový a zkušební řád ČD, a.s.

Součástí zabezpečení a zvyšování profesní kvalifikace zaměstnanců ČD, a. s. je „Výcvikový a zkušební řád Českých drah, a.s.“ (dále předpis ČD Ok 2). Slouží ke stanovení odborné způsobilosti zaměstnanců ČD, a. s..

Předpis ČD Ok 2 stanovuje a vytváří předpoklady, aby zaměstnanec získal kvalifikační připravenost pro jednotlivé pracovní činnosti. Při trvalém racionalizačním procesu v rámci společnosti musí být zaměstnanci připravováni na rozšířenou použitelnost a nést spoluodpovědnost za udržování a rozšiřování kvalifikace.

Předpis ČD Ok 2 vymezuje okruh pracovních činností, pro které se vyžadují:

1. odborné zkoušky (odborná způsobilost stanovená zákonem č. 266/1994 Sb., o dráhách a prováděcích vyhláškách k tomuto zákonu),
2. požadované předpoklady a kvalifikační požadavky pro výkon činnosti, stanovené z podnikové úrovně interními předpisy ČD,
3. zkoušky způsobilosti stanovené právními předpisy, které jsou vztaženy k pracovním činnostem.

Předpis ČD Ok 2 stanovuje teoretickou a praktickou přípravu s celkovou dobou výcviku a rozvržením na příslušná období, způsob provedení výcviku, způsob ověřování znalostí, dovedností a kvalifikačních požadavků pro výkon činnosti zaměstnanců, kteří: kontrolují, organizují a zajišťují při provozování dráhy a drážní dopravy činnosti přímo ovlivňující bezpečnost a plynulost drážní dopravy a kterým je ze zákona o dráhách a prováděcích vyhláškách ve smyslu pozdějších změn stanovena odborná způsobilost.

Školící a výcvikový systém ve smyslu předpisu ČD Ok 2 je závazný pro:

1. všechny zaměstnance ČD,
2. pro zaměstnance cizích právních subjektů, včetně dceřiných společností ČD, a. s., na základě smluvního vztahu.

Kvalifikace zaměstnanců

Pro zařazení zaměstnanců do pracovní činnosti je požadována příslušná kvalifikace. Kvalifikace se získává školním vzděláním, zaškolením nebo zaučením, zkouškami, školením, odbornou praxí a dalším vzděláváním v průběhu výkonu příslušné pracovní činnosti.

Zaměstnanec je sám povinen prohlubovat si soustavně kvalifikaci k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě. Prohlubováním kvalifikace se rozumí též účast na povinném školení nebo semináři. Zaměstnavatel je povinen vytvořit pro zaměstnance podmínky k prohlubování kvalifikace k výkonu práce sjednané v pracovní smlouvě. Zaměstnavatel je oprávněn nařídit zaměstnanci účast na školení (nebo semináři) k udržování a prohlubování kvalifikace.

Za odbornou způsobilost a stupeň zkoušky stanovené všem zaměstnancům tímto předpisem pro jednotlivé pracovní činnosti odpovídají vedoucí všech OS ČD na příslušném stupni řízení.

Vedoucí OS ČD jsou povinni zajistit prokazatelné seznámení s pracovištěm zaměstnance, který přechází na nové pracoviště a na nový druh nebo způsob práce.

Vedoucí OS ČD jsou povinni zajistit prokazatelné školení zaměstnanců v oblasti právních a ostatních předpisů k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, bezpečnosti provozu technických zařízení, jako doplnění jejich kvalifikačních předpokladů pro výkon práce. Rovněž zajistí pravidelné ověřování znalostí těchto předpisů a kontrolu jejich dodržování.

Vedoucí OS ČD odpovídají za to, že k samostatnému výkonu příslušné pracovní činnosti budou určeni pouze zaměstnanci splňující požadavky na kvalifikaci podle obecně závazných právních předpisů a předpisu ČD Ok 2.

Zkoušky

Zaměstnanci vykonávající pracovní činnosti, při nichž mohou ovlivnit bezpečnost osob, bezpečnost železniční dopravy, plynulost provozování drážní dopravy nebo činnosti v přepravním provozu, a zaměstnanci, kteří jejich práci organizují, bezprostředně řídí a kontrolují, musí prokázat znalost příslušných předpisů a technologií provozní práce. Tuto znalost prokazují vykonáním předepsaných zkoušek.

Zkouškou se zjišťuje, do jaké míry je zaměstnanec teoreticky a prakticky připraven k samostatnému výkonu pracovní činnosti. Úspěšné vykonání předepsaných zkoušek je základní kvalifikační podmínkou pro zařazení zaměstnance k samostatnému výkonu pracovní činnosti.

Předpis ČD Ok 2 rozeznává tyto druhy zkoušek:

1. Odborná zkouška – zkouška, kterou se prověřují odborné znalosti zaměstnanců určených pracovních činností. Tato zkouška opravňuje zaměstnance k samostatnému výkonu příslušné pracovní činnosti.
2. Mimořádná zkouška – zkouška, které se musí podrobit zaměstnanec při vydání nových předpisů nebo jejich závažných úprav a při porušení předpisů při výkonu práce. Tato zkouška opravňuje zaměstnance k dalšímu výkonu příslušné pracovní činnosti.
3. Periodická zkouška – opravňuje zaměstnance k dalšímu výkonu příslušné pracovní činnosti.

4. Rozdílová zkouška – část (části) zkoušky, kterou lze na základě rozhodnutí odborného útvaru GŘ prověřit odborné znalosti zaměstnanců pro jinou pracovní činnost. Tato zkouška opravňuje zaměstnance k samostatnému výkonu v další pracovní činnosti.
5. Zkouška způsobilosti – opravňuje zaměstnance k samostatnému provádění jedné nebo více dílčích činností.
6. Zkouška praktické způsobilosti – zkouška, kterou se ověří praktická dovednost zaměstnance pro stanovené pracovní zařazení nebo určené pracoviště.
7. Závěrečná zkouška – provádí se na závěr kurzu.

Úspěšné složení předepsaných odborných zkoušek a zkoušek způsobilosti je základní podmínkou pro zařazení zaměstnance k samostatnému výkonu funkce nebo pracovní činnosti.

Vzdělávací zařízení ČD

Všechna vzdělávací zařízení musí disponovat dostatečným prostorem pro výuku a potřebným účelovým, sociálním a hygienickým zařízením s kapacitou odpovídající počtu školených zaměstnanců.

Školící organizace zajišťuje posluchačům do jejich trvalého užívání potřebné studijní materiály (netýká se zajištění předpisů a norem zaměstnavatele). Druh, rozsah a formu těchto podkladů stanoví odborný útvar GŘ ČD po dohodě se školící organizací.

2.3.3 Stimulace zaměstnanců

Zásady pro poskytování příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění

Zásady stanoví podmínky pro poskytování příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění zaměstnancům Českých drah, a.s.,. Zásady vychází ze zákona č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem, v platném znění, zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, v platném znění, z dalších souvisejících právních předpisů a z „Koncepce částečného řešení problematiky spojené se změnou zákona o důchodovém pojištění“.

Příspěvek je určen pro zaměstnance starší 18 let s trvalým pobytem na území České republiky, kteří uzavřeli s penzijním fondem písemnou smlouvu o penzijním připojištění se státním příspěvkem.

Příspěvek je dále určen pro zaměstnance starší 18 let s bydlištěm na území jiného státu Evropské unie, pokud je účasten důchodového pojištění nebo veřejného zdravotního

pojištění v České republice, který uzavře s penzijním fondem písemnou smlouvu o penzijním připojištění se státním příspěvkem.

Každý zaměstnanec je zařazen do příslušné kategorie, ke které je stanovena konkrétní výše příspěvku zaměstnavatele v Kč za měsíc. *Příloha č.1*

Kategorie zaměstnanců	příspěvek/Kč
neoznačené profese - kategorie 1	800,00
vybrané profese - kategorie 2	900,00
vybrané profese - kategorie 3	1100,00
vybrané profese - kategorie 4	1100,00
vybrané profese - kategorie 5	1250,00

Tabulka č. 1: Kategorie zaměstnanců

Zdroj: interní materiály společnosti

Příspěvek se poskytne zaměstnanci, který splňuje následující podmínky:

- má uzavřen s ČD pracovní poměr, v délce trvání nejméně 1 rok nepřetržitě,
- má v uzavřené smlouvě o penzijním připojištění sjednán účastnický příspěvek ve výši nejméně 300,- Kč měsíčně, který bude zaměstnanci srážen měsíčně ze mzdy prostřednictvím příslušné mzdové účtárny,
- pro účely poskytování příspěvku na penzijní připojištění bude pracovní poměr zaměstnanců, kteří přecházejí bezprostředně v rámci společností ČD, a.s., ČD Cargo, a. s. a SŽDC, s.o., posuzován jako nepřetržitý,
- v případě dočasné pracovní neschopnosti zaměstnance, při které budou nemocenské dávky vypláceny přímo Českou správou sociálního zabezpečení, zaměstnanec uhradí účastnický příspěvek a doloží potvrzení o úhradě zaměstnavateli. Pokud zaměstnanec neuhradí účastnický příspěvek a zároveň nepředloží zaměstnavateli potvrzení o úhradě, ztrácí nárok na příspěvek od zaměstnavatele. Zaměstnanec je povinen zaměstnavateli neoprávněně vyplacený příspěvek vrátit,
- zaměstnankyni na mateřské dovolené za splnění podmínky, že si uhradí účastnický příspěvek na účet penzijního fondu a doloží potvrzení o úhradě zaměstnavateli. Pokud zaměstnankyně neuhradí účastnický příspěvek a

zároveň nepředloží zaměstnavateli potvrzení o úhradě, ztrácí nárok na příspěvek od zaměstnavatele. Zaměstnankyně je povinna zaměstnavateli neoprávněně vyplacený příspěvek vrátit.

Zásady pro poskytování příspěvku zaměstnavatele na životní pojištění

Zásady stanoví podmínky, za kterých se poskytuje zaměstnancům ČD,a.s., příspěvek na životní pojištění. Zásady vycházejí ze zákona č. 363/1999 Sb., o pojišťovnictví, v platném znění, a odpovídajících prováděcích předpisů, zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění, a dalších souvisejících právních předpisů.

Podmínky pro poskytování příspěvku

Příspěvek je určen:

- a) pro zaměstnance ČD,a.s., kteří uzavřou písemnou smlouvu o životním pojištění na produkty ING Životní pojišťovny N.V.,
- b) pro zaměstnance ČD,a.s., kteří již ke dni účinnosti těchto Zásad mají uzavřeny smlouvy na produkty ING Životní pojišťovny N.V., (Nationale–Nederlanden), které splňují základní podmínky pro daňové zvýhodnění.

Příspěvek zaměstnanci bude poskytnut při splnění těchto podmínek :

- a) zaměstnanec má uzavřen s ČD,a.s., pracovní poměr, v délce trvání nejméně 1 rok nepřetržitě,
- b) pro účely poskytování příspěvku na životní připojištění bude pracovní poměr zaměstnanců, kteří přecházejí bezprostředně v rámci společností ČD,a.s., ČD Cargo,a.s., a SŽDC,s.o., posuzován jako nepřetržitý,
- c) v případě dočasné pracovní neschopnosti zaměstnance či zaměstnankyně na mateřské dovolené, při které budou nemocenské dávky vypláceny přímo Českou správou sociálního zabezpečení, si zaměstnanec hradí účastnický příspěvek na účet ING Životní pojišťovny N.V..

Výše příspěvku zaměstnavatele

Měsíční příspěvek je stanoven pro zaměstnance, kteří uzavřou s ČD,a.s., příslušnou dohodu:

- do dosažení věku stanoveného pro starobní důchod částkou 750,- Kč

Pro všechny věkové kategorie je určen příspěvek zaměstnavatele v jednotné výši.

Sociální fond

Sociální fond Českých drah, a.s., (dále jen SF ČD) je fondem zaměstnavatele a zřizuje se v souladu s platnými právními předpisy. Jde o účelově vytvořený fond k zabezpečování kulturních, sociálních a dalších obdobných potřeb zaměstnanců. Na poskytnutí příspěvků a jiné plnění ze SF ČD není právní nárok.

Poskytnutí příspěvku ze SF ČD nelze vztahovat a omezovat na členství zaměstnanců v odborových organizacích.

Zásady hospodaření se SF ČD jsou zpracovány a vydány po projednání s odborovými organizacemi. Nedílnou součástí těchto Zásad je rozpočet SF ČD na příslušný kalendářní rok, který je schvalován samostatně.

Ze SF ČD lze poskytovat příspěvek na:

- zlepšování pracovního prostředí a sociálního zázemí, zvyšování úrovně celkové péče o zaměstnance,
- kulturní, sportovní, zájmovou a společenskou činnost,
- rekreace, zájezdy,
- tábory dětí a mládeže, léčebné a ozdravné pobyty,
- stravování zabezpečované zaměstnavatelem,
- sociální výpomoci a sociální půjčky pro zaměstnance,
- finanční dary (formou peněžního i nepeněžního plnění),
- úhradu nákladů odborových organizací, působících u ČD, jež jim vznikají v souvislosti s plněním oprávnění vyplývajících z pracovněprávních předpisů.

SF ČD se používá pro zaměstnance ČD. Ve vyjmenovaných případech jej lze použít i pro rodinné příslušníky zaměstnanců a pro důchodce - bývalé zaměstnance, kteří bezprostředně před odchodem do důchodu pracovali u ČD (včetně právních předchůdců ČD) a jejich rodinné příslušníky.

Odměňování zaměstnanců

Zaměstnancům přísluší za vykonanou práci mzda. Na základě dohod konaných mimo pracovní poměr se poskytuje odměna z dohody.

Mzda se skládá z tarifní mzdy a dalších mzdových složek.

Zařazení povolání (pracovní činnosti) do tarifních stupňů se provádí podle Katalogu prací č.j. 60 868/2005 - O10 (dále jen „Katalog prací“).

Kvalifikační náročnost prací v rámci povolání (pracovní činnosti) je ve výše uvedeném Katalogu prací vyjádřena tarifním stupněm (tarifními stupni) uvedeným u každého zaměstnání. Použití povolání (pracovní činnosti) a jednotlivých tarifních stupňů v jeho rámci může být na konkrétním pracovním místě upraveno i dalšími normami.

Zaměstnanec se zařadí do tarifního stupně:

- v rámci jednoho povolání (pracovní činnosti) podle kvalifikační náročnosti převážně vykonávané práce,
- při kumulaci různých povolání (pracovních činností) do tarifního stupně podle nejnáročnější práce, kterou v zúčtovacím období bude vykonávat, nedohodne-li se zaměstnavatel v souladu s pracovněprávními předpisy se zaměstnancem jinak.

Příslušný vedoucí je povinen přidělovat zaměstnanci především pracovní činnosti odpovídající přiznanému tarifnímu stupni. Jestliže výkon pracovní činnosti zaměstnance přestane odpovídat přiznanému tarifnímu stupni, provede se nové zařazení, nejpozději v následujícím měsíci.

Pokud z důvodu provozní potřeby vykonává zaměstnanec v rámci povolání stejnou pracovní činnost, která odpovídá vyššímu tarifnímu stupni, a tato činnost v rámci stanoveného výkonu práce převažuje, přísluší zaměstnanci mzda podle převážně vykonávané práce.

2.3.4 Uvolňování zaměstnanců

ČD budou informovat odborové organizace nebo s nimi projednávat organizační změny v souladu s Opatřením k plnění úkolů v oblasti vzájemných vztahů zaměstnavatele a odborových organizací u Českých drah, a.s.. ČD budou v rámci vytvářených organizačních podmínek napomáhat zprostředkováním práce, poradenskou a mediační činností, které usnadní řešení obtíží uvolňovaných zaměstnanců při jejich dalším uplatnění u ČD, a to především na regionální úrovni. Za tímto účelem budou ČD prostřednictvím všech organizačních složek průběžně aktualizovat přehled volných míst v rámci ČD zveřejněný v prostředí Intranetu ČD.

Při snižování počtu zaměstnanců zohlední ČD především možnosti jejich přirozeného úbytku. K jeho usměrňování budou vytvářet podmínky a působit zejména na zaměstnance, kteří mohou využít možnosti odchodu do starobního důchodu před dosažením důchodového věku a na ty, kteří dosáhli věku rozhodného pro vznik nároku na starobní důchod.

ČD umožní zaměstnanci ohroženému výpovědí z pracovního poměru podle § 52 písm. a) až c) Zákoníku práce (dále ZP) a v průběhu výpovědní doby seznámit se s aktuálním přehledem volných pracovních míst. ČD umožní zaměstnanci převod k jiné organizační složce ČD, případně skončení pracovního poměru před dohodnutým termínem, anebo v průběhu výpovědní doby, pokud o to zaměstnanec požádá a pokud to provozní podmínky ČD umožní.

Odstupné podle § 67 odst. 1 ZP se stanoví nebo zvyšuje o další násobky průměrného výdělku v roce 2009 za následujících podmínek:

1. odstupné podle § 67 odst. 1 ZP zvýšené o dva násobky průměrného měsíčního výdělku náleží při skončení pracovního poměru zaměstnanci, u něhož dojde k ukončení pracovního poměru dohodou podle § 49 ZP, z důvodů uvedených v § 52 písm. a) až c) ZP, a který ke dni ukončení pracovního poměru odpracoval u ČD nepřetržitě nejméně 5 let,
2. odstupné podle § 67 odst. 1 ZP zvýšené o dva násobky průměrného měsíčního výdělku náleží při skončení pracovního poměru osamělému zaměstnanci (§ 350 ZP) trvale pečujícímu o nezaopatřené dítě, tzn. do skončení povinné školní docházky, a poté nejdéle do 26. roku věku dítěte, jestliže se soustavně připravuje na budoucí povolání, nebo se nemůže soustavně připravovat na budoucí povolání nebo vykonávat výdělečnou činnost pro nemoc nebo úraz, nebo z důvodu dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu není schopno vykonávat soustavnou výdělečnou činnost, jestliže u tohoto osamělého zaměstnance dojde k ukončení pracovního poměru dohodou podle § 49 ZP, z důvodů uvedených v § 52 písm. a) až c) ZP,
3. odstupné podle § 67 odst. 1 ZP zvýšené o tři násobky průměrného měsíčního výdělku náleží při skončení pracovního poměru zaměstnanci, který skončí pracovní poměr dohodou z důvodů uvedených v ust. § 52 písm. d) ve lhůtě do 30 dnů ode dne vystavení lékařského posudku. Zákonné ani zvýšené odstupné zaměstnanci nepřísluší v případě, že se zaměstnavatel v souladu s ust. § 367 odst. 1 ZP zcela zproští své odpovědnosti za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání,

4. odstupné podle § 67 odst. 1 ZP zvýšené o čtyři násobky průměrného měsíčního výdělku náleží při skončení pracovního poměru zaměstnanci, u něhož dojde k ukončení pracovního poměru dohodou podle § 49 ZP, z důvodů uvedených v § 52 písm. a) až c) ZP nejpozději do posledního dne prvního kalendářního měsíce od data účinnosti organizační změny (tzn. faktické nadbytečnosti konkrétního zaměstnance), a který ke dni ukončení pracovního poměru odpracoval u ČD nejméně 20 let a dovršil 50 let věku a nevztahuje se na něj Doprovodný sociální program. Odstupné dle tohoto bodu nebude poskytnuto zaměstnancům, kterým bude poskytnuto odchodné dle „koncepce důchodové reformy“,
5. odstupné podle § 67 odst. 1 ZP ve výši sedmi násobků průměrného měsíčního výdělku náleží při skončení pracovního poměru zaměstnanci, který skončí pracovní poměr dohodou podle § 49 ZP, z důvodů uvedených v § 52 e) ZP, a to ve lhůtě do třiceti dnů ode dne vystavení lékařského posudku,
6. odstupné podle § 67 odst. 1 ZP poskytnuté zaměstnanci dle bodu 1. nebo 2. nebo 4. se zvyšuje, skončí-li pracovní poměr zaměstnance dohodou podle § 49 ZP, z důvodu uvedených v § 52 písm. a) až c) ZP, a to:
 - jeden násobek průměrného měsíčního výdělku, skončí-li pracovní poměr do jednoho měsíce od data účinnosti organizační změny,
 - dva násobky průměrného měsíčního výdělku, skončí-li pracovní poměr v období posledního kalendářního měsíce, který předchází kalendářnímu měsíci, ve kterém nabyla účinnosti organizační změna.

Pro zaměstnance se použije to ustanovení, které je pro něj při splnění daných podmínek výhodnější.

Nařízení vlády ze dne 19. prosince 2007 o podmínkách, výši a způsobu poskytnutí příspěvku k řešení důsledků restrukturalizace akciové společnosti České dráhy a státní organizace Správa železniční dopravní cesty

Toto nařízení stanoví podmínky vzniku nároku na příspěvek k řešení důsledků restrukturalizace akciové společnosti České dráhy a státní organizace Správa železniční dopravní cesty a výši a způsob poskytnutí tohoto příspěvku.

Restrukturalizací akciové společnosti České dráhy a státní organizace Správa železniční dopravní cesty se pro účely tohoto nařízení rozumí:

- založení ČD Cargo, a. s.,
- převod provozování železniční dopravní cesty ve veřejném zájmu z akciové společnosti České dráhy na státní organizaci Správa železniční dopravní cesty.

Příspěvek poskytuje Ministerstvo dopravy z prostředků státního rozpočtu.

Na příspěvek má nárok zaměstnanec, který byl:

1. k 31. prosinci 2007 zaměstnancem akciové společnosti České dráhy v pracovním poměru na dobu neurčitou a jemuž v době ode dne nabytí účinnosti tohoto nařízení do 31. prosince 2010 skončil tento pracovní poměr dohodou z důvodů uvedených v § 52 písm. a) až c) ZP v souvislosti s restrukturalizací,
2. k 30. listopadu 2007 zaměstnancem akciové společnosti České dráhy v pracovním poměru na dobu neurčitou a práva a povinnosti z tohoto pracovního poměru přešla přede dnem nabytí účinnosti tohoto nařízení na obchodní společnost ČD Cargo, a. s. a jemuž v době ode dne nabytí účinnosti tohoto nařízení do 31. prosince 2010 skončil tento pracovní poměr dohodou z důvodů uvedených v § 52 písm. a) až c) ZP v souvislosti s restrukturalizací,
3. k 31. prosinci 2007 zaměstnancem akciové společnosti České dráhy v pracovním poměru na dobu neurčitou a práva a povinnosti z tohoto pracovního poměru přešla na státní organizaci Správa železniční dopravní cesty a jemuž v době ode dne nabytí účinnosti tohoto nařízení do 31. prosince 2010 skončil tento pracovní poměr dohodou z důvodů uvedených v § 52 písm. a) až c) ZP v souvislosti s restrukturalizací,
4. odpracoval celkem v pracovním poměru u ČD, a. s., SŽDC nebo u ČD Cargo, a. s. nejméně 10 let, z toho ke dni skončení pracovního poměru nepřetržitě nejméně 5 let a do dne dosažení věku potřebného pro vznik nároku na starobní důchod mu chybí nejvýše 5 let,
5. utrpěl při výkonu práce pracovní úraz s trvalými následky nebo onemocněl nemocí z povolání s trvalými následky, pečuje trvale o dítě považované za nezaopatřené podle zákona o státní sociální podpoře a je svobodný, rozvedený, ovdovělý nebo není partnerem žijícím v registrovaném partnerství nebo pozbyl při výkonu práce podle lékařského posudku dlouhodobě způsobilost konat dále dosavadní práci nebo je k ní způsobilý jen za určitých podmínek a do dne dosažení věku potřebného pro vznik nároku na starobní důchod mu chybí nejvýše 5 let.

Příspěvek poskytovaný oprávněnému zaměstnanci se skládá z pevné složky a pohyblivé složky.

Pevná složka činí:

- 115 000 Kč při skončení pracovního poměru oprávněného zaměstnance nejméně 3 roky a nejvýše 5 let přede dnem dosažení věku potřebného pro vznik nároku na starobní důchod,
- 65 000 Kč při skončení pracovního poměru oprávněného zaměstnance nejméně 5 měsíců a nejvýše 3 roky přede dnem dosažení věku potřebného pro vznik nároku na starobní důchod,
- 32 000 Kč při skončení pracovního poměru oprávněného zaměstnance nejvýše 5 měsíců přede dnem dosažení věku potřebného pro vznik nároku na starobní důchod.

Pohyblivá složka činí jednu desetinu násobku průměrného měsíčního výdělku oprávněného zaměstnance, nejvýše však 30 000 Kč, a počtu celých kalendářních měsíců, které oprávněnému zaměstnanci zbývají do dne dosažení věku potřebného pro vznik nároku na starobní důchod, nejvýše však 60 měsíců.

Oprávněnému zaměstnanci se poskytne příspěvek ve výši šedesátinásobku jedné desetiny jeho průměrného měsíčního výdělku, nejvýše však 180 000 Kč.

3 Návrh opatření na zlepšení úrovně řízení lidských zdrojů v organizaci

3.1 Zabezpečování lidských zdrojů z řad pracovníků organizace

Podnik by měl zlepšit analýzu toho, zda v organizaci existují vhodní lidé. Analýza by se měla opírat o hodnocení potenciálu pracovníků a o databázi kvalifikace. Ta by měla obsahovat pravidelně aktualizovaný seznam pracovníků, majících takové dovednosti, jaké organizace potřebuje. Po této analýze by se měli v podniku rozhodnout, jaké kroky by se měly podniknout v zájmu povyšování, rozmísťování a bude-li to nezbytné poskytování dalšího vzdělávání a získávání zkušeností příslušných pracovníků. Je také třeba zpracovat plány směřující k lepšímu využívání pracovníků, což může znamenat různá opatření směřující k flexibilitě.

Pružnou pracovní dobu chápe řada pracovníků jako určitou výhodu. Význam má zejména tam, kde záleží na odvedeném výkonu (výsledku) a nikoliv na tom, že zaměstnanec musí být po jistou dobu fyzicky přítomen na určitém místě. Záleží pak jen na něm, jak svých 40 hodin týdně odpracuje.

Flexibilní pracovní doba může být do plánu flexibility zahrnuta v jedné nebo ve více následujících podobách:

- Pružná denní pracovní doba - může mít podobu dohodnutou pro daný den podle typického nebo očekávaného množství práce, které je třeba v daném dni udělat.
- Pružná týdenní pracovní doba, umožňující prodloužit týdenní pracovní dobu v určitých obdobích roku s větší potřebou práce.
- Pružná denní a týdenní pracovní doba: mění se délka pracovního dne či týdne nebo kombinace obojího za účelem zabezpečení požadované práce. Taková pracovní doba, na rozdíl od pevné denní či týdenní pracovní doby, se může pohybovat mezi určitým minimem a maximem.
- Tzv. zhuštěné pracovní týdny, v nichž pracovníci pracují méně než pět normálních pracovních dní.
- Tzv. smlouva na roční počet pracovních hodin: jde o uspořádání hodin, které by měly být během roku jednotlivými pracovníky odpracovány tak, aby bylo

možné v určitém období zvýšit nebo snížit počet pracovních hodin podle požadované práce.

3.2 Využívání pracovníků na částečný úvazek

Výhody využívání pracovníků na částečný úvazek jsou tyto:

- větší možnost uplatnění flexibilní pracovní doby,
- nižší náklady práce na jednotku výkonu, protože se redukuje příplatky za přesčasovou práci pro pracovníky na plný úvazek,
- vyšší produktivita u opakující se a monotónní práce, protože pracovníci na částečný úvazek mohou věnovat své práci během kratší pracovní doby větší pozornost (jejich zatížení je kratší a udrží si tak větší soustředění a pracovní tempo).

Zaměstnanec pracující na plný úvazek (v průměru pracuje okolo 42 hodin týdně) ve skutečnosti pracuje okolo 60 % času (zbytek pracovní doby prodebatuje, prosvačí nebo má jiné prostoje). Naopak zaměstnanec pracující na zkrácený úvazek (v průměru pracuje okolo 21 hodin týdně) ve skutečnosti pracuje více než 80 % čistého času.

Zaměstnanec pracující na zkrácený úvazek tedy sice pracuje denně pouze okolo 4 hodin, ale zato pracuje velice rychle, přesně a soustředí se na práci po celou dobu. Produktivita práce je u zaměstnance na zkrácený úvazek mnohem vyšší než u zaměstnance na plný úvazek.

Navíc zkrácené pracovní úvazky umožňují zaměstnavatelům lépe optimalizovat počet zaměstnanců, čímž si snižují své mzdové náklady.

České dráhy by mohly častějším využíváním částečného úvazku snížit počet propouštěných zaměstnanců. Vhodné by bylo využití u zaměstnanců blížících se důchodovému věku nebo u žen vracejících se z mateřské dovolené.

3.3 Příspěvek personálního útvaru k plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů v širším smyslu tohoto termínu je jednou ze základních strategických rolí personálního útvaru. Ten může významně přispět k vytváření schopností

zdrojů firmy, a tudíž i jejích strategických schopností, systematickým zkoumáním strategických cílů firmy a zajišťováním existence plánů zabezpečujících, aby byly k dispozici lidské zdroje schopné naplnit tyto strategické cíle. Personální útvar by se měl zaměřit na získávání a rozvíjení takového lidského kapitálu, jaký organizace požaduje.

Aby mohli takto přispívat, musejí vedoucí a všichni pracovníci personálních útvarů:

- zajišťovat, aby znali strategické plány podniku a mohli radit v záležitostech lidských zdrojů, které z těchto plánů vyplývají,
- upozorňovat management na silné a slabé stránky lidských zdrojů organizace a na příležitosti a hrozby, které představují, aby je management mohl vzít v úvahu při vytváření podnikových plánů,
- být schopni plánovat pomocí scénáře v tom smyslu, že jsou schopni identifikovat budoucí problémy získávání, stabilizace a vůbec zaměstnávání lidí a doporučovat metody řešení těchto problémů,
- chápat, do jaké míry mohou být vhodné a užitečné kvantitativní odhady budoucí poptávky a nabídky pracovních sil, a vědět, jaké metody je možné při těchto perspektivních odhadech (prognózách) použít,
- vědět, jak analyzovat odchody pracovníků a vyčíslit jejich náklady a jak zjišťovat důvody odchodů,
- vědět, do jaké míry lze řešit budoucí požadavky pomocí zavádění různých forem flexibility,
- být schopni připravovat odpovídající a praktické plány zabezpečování lidských zdrojů a strategie stabilizace pracovníků, založené na znalosti vnitřního i vnějšího prostředí organizace a důsledků analýz odchodů pracovníků.

3.4 Vytvoření pracoviště budoucnosti a zatraktivnění pracoviště pro mladší zaměstnance

Progresivní zaměstnavatelé jsou ti, kteří si uvědomují, že pracoviště budoucnosti skýtá bezpočet výzev a příležitostí. Společnost musí být vždy o krok napřed tím, že vyhodnotí trendy v personalistice na základě toho, že rozmanitější pracovní síla je nedílnou součástí budoucích pracovišť. Tím, že se zaměří na věkovou různorodost, může společnost profitovat

z kvalitnější pracovní síly, zvýšené retence personálu a náboru ze širší zásobárny talentu a dovedností.

Klíčovým problémem je fakt, že společnost se musí zamyslet nad tím, jak zlepšit svou image a stát se atraktivnější. Zdá se, že společnost ztratila kontakt s potřebami především mladších zaměstnanců, taková společnost často má slabou vnější image a podle všech jí jde jen o profit. Atraktivní společnost potřebuje zřetelně moderní image a také potřebuje vytvořit pracovní a platové podmínky pro nově přijaté zaměstnance a mladší pracovníky.

3.5 Motivační opatření pro snížení nemocnosti

Zapojení zaměstnavatelů na výplatě nemocenské zvyšuje firmám náklady. Zaměstnavatelé tak nemají zájem zaměstnávat občany, kteří jsou pravidelně nemocní, protože jednak v daném období nepracují a ještě jim musí vyplácet nemocenské dávky. Společnost by mohla snížit nemocnost různými motivačními opatřeními a zvýhodňováním zaměstnanců s nízkou mírou nemocnosti:

- Volno pro zařizování nebo pro léčení. V praxi jde o často využívanou „další dovolenou“, účelově zaměřenou především na zařizování soukromých potřeb a povinností zaměstnanců. Vychází se z přesvědčení, že pracovníci by měli efektivně využít pracovní dobu a neztrácet čas návštěvami lékařů, úřadů nebo čekáním na odečet stavu vodoměru v bytě. Proto je pro firmu výhodnější předejít podobnému rozkouskování pracovní doby koncentrací zmíněných činností do jednoho volitelného dne. Zaměstnanec pak může například jeden den v měsíci využít pro soukromé zařizování bez toho, aby firma kontrolovala skutečný důvod absence nebo aby se mu tento den odečítal z dovolené. Odměnou pro firmu je pak větší soustředění zaměstnance během pracovní doby. Předpokládá to však zodpovědné zaměstnance, schopné ocenit tuto toleranci ze strany firmy zvýšeným výkonem ve zbytku měsíce.
- Do podobné kategorie patří i zásada „raději včasné kratší léčení než dlouhodobá nemoc“. Zaměstnanec dostane například dva dny volna na intenzivní léčení přicházejícího nachlazení bez toho, aby musel předkládat potvrzení od lékaře. Takový přístup je výhodný jak pro firmu (je přijatelnější obejít se bez pracovní síly po dva dny než následně po dva týdny), tak i pro pracovníka (přinejmenším díky tomu, že je motivován k brzkému vyléčení a nesníží se mu příjem kvůli nemocenské).

- Praktický přínos pro zaměstnavatele je poskytování příspěvku na návštěvu sportovních zařízení. Pokud budou pracovníci často chodit např. do posilovny, do bazénu nebo když mají více času na odpočinek, jsou pak zdravější a firma nedoplácí na jejich absenci.

3.6 Budování dobrého jména firmy směrem navenek

Odměňovaní zaměstnanci dělají firmě dobrou reklamu mezi svými známými, čímž se posiluje dojem úspěšnosti a serióznosti této společnosti. Díky tomu může zaměstnavatel snadněji získat nové klienty nebo další kvalitní zaměstnance.

3.7 Zvýšení pohyblivé části mzdy

Většina firem používá jako motivaci zaměstnanců pohyblivou složku mzdy. Tento způsob motivování zaměstnanců má mnohem delší tradici než benefity, ale většina firem ho spíše využívá jako nástroj trestu proti nepřizpůsobivým pracovníkům, což je i případ Českých drah.

Důležitý pro motivaci zaměstnance je nejen částka prémie, ale také poměr mezi oběma složkami platu. Lidé mají rádi jistotu, proto je pro ně lepší, když větší část platu tvoří základní mzda a prémie jsou jen její nadstavba. Pokud je ale základní mzda příliš velká a prémie jsou jen malá částka, není to už příliš motivující. Proto je důležité stanovit poměr mezi jednotlivými složkami platu tak, aby to zaměstnance motivovalo co nejvíce. Nejčastěji se používá poměr 70:30, kdy 70% platu tvoří základní mzda a 30% prémie. Pokud se zvyšuje zaměstnanci plat, měl by se tento poměr zachovat. Pokud se prémie dostanou ke 20 až 10% z platu, jejich motivace je téměř nulová.

Psychologická funkce prémiové složky

Důležitou funkcí prémiové složky platu je její psychologická funkce. V některých podnicích je tento faktor spíše zdeformovaný, protože se tato složka platu používá jako pojistka proti nepřizpůsobivým zaměstnancům. Prémie bývají stanoveny jako fixní částka, kterou zaměstnanec obdrží až po splnění určitých kritérií. Pokud nesplní kritéria, je potrestán a prémie jsou mu odebrány. Pokud slouží prémie spíše jako trest, vytváří to také negativní postoj pracovníků (případ Českých drah). Aby plnila prémiová složka platu svou motivační funkci, měly by být prémie cílové. Jedná se především o formu pozitivní prezentace. Prémie

by měly být nastaveny tak, že pokud pracovníci dosáhnou určité hodnoty v daném kritériu, získá jako odměnu za dosažení tohoto cíle prémie. Výhodou tohoto kladného postoje jsou jeho pozitivní myšlenky, a neomezená výše prémie. Prémiová složka platu netvoří tedy strop jako v prvním případě, ale jeho neomezená výše je odměna pro dobře pracujícího zaměstnance.

Společnost nyní vyplácí zaměstnancům k tarifní mzdě výkonovou odměnu v průměru 5,5% z tarifní mzdy. Snížení tarifní mzdy a zvýšení výkonové odměny (např. na 20%) by mohlo vést k větší motivaci zaměstnanců podávat vyšší výkon v práci, aby dosáhli na plnou výši výkonové odměny. Nyní může zaměstnanec při neplnění svých pracovních povinností přijít v průměru o pár set korun a toho dostatečně nemotivuje k vyšší výkonnosti a snížení výkonnostní odměny nějak razantně na své mzdě nepozná.

3.8 Školení pro provozní zaměstnance v oblasti asertivity

Síla asertivity tkví především v tom, že pomáhá lidem řešit jakékoli konflikty či spory konstruktivně. To znamená, že se pak snáze docílí vzájemné shody, která je v zájmu věci a zároveň je výhodná pro obě strany.

České dráhy by měly dbát větší důraz na školení v oblasti asertivity všech provozních zaměstnanců, kteří přicházejí do styku s cestujícími, aby nedocházelo ke konfliktním situacím při jejich styku. Nejvíce jsou kontaktu s cestujícími vystaveny profese průvodčích, pokladních a výpravčích a tito zaměstnanci by se měli pravidelně účastnit (např. 1krát za 2 roky) školení v oblasti asertivity. Takto školení lidé by určitě byli důstojnými zaměstnanci Českých drah a nedocházelo by ke stížnostem ze strany cestujících na jejich chování.

3.9 Setkávání vedoucích pracovníků se zaměstnanci

Komunikace uvnitř firmy má zásadní vliv na její fungování, je základem řízení a ovlivňuje prosperitu celé společnosti. Za nejcennější a nejvýznamnější manažerské dovednosti patří tedy právě ty, které se týkají interní komunikace ve firmě. Dobrý manažer si uvědomuje, že zaměstnanci jsou pro každou firmu stejně důležití jako její zákazníci. Správně nastavená vnitřní komunikace posiluje prosperitu firmy a je výrazným stabilizačním faktorem v obtížnějších obdobích. Fungující komunikace uvnitř firmy je výrazným znakem vyspělosti její interní kultury a úrovně každodenní manažerské práce.

Vedoucí pracovníci Českých drah by měli mít snahu na osobním setkávání se svými podřízenými zaměstnanci, aby jim mohli poskytovat veškeré informace o dění ve firmě, např. jak firma prosperuje, jakou má strategii vůči konkurenci a o budoucí zaměstnanosti ve firmě. Zaměstnanci by jistě uvítali takovou možnost osobního setkávání s vedoucími pracovníky, než získávat různé informace o firmě v písemné podobě, např. ve firemních novinách.

Závěr

Řízení lidských zdrojů je nedílnou součástí každého podniku a představuje komplex činností, které mají souvislost se zaměstnanci. O žádné z těchto činností se nedá říct, že by byla nepotřebná, neboť každá z nich má svůj specifický význam a je na vedení společnosti, zda se rozhodne řízení lidských zdrojů provádět komplexně, nebo zda z něj bude realizovat jen část. Důležitost, kterou lidských zdrojům a jejich řízení přikládá vedení jednotlivých společností, je značně individuální záležitostí.

Zda je lidským zdrojům věnována dostatečná pozornost či nikoliv, není závislé ani tak na velikosti podniku, jako spíše na přístupu managementu firmy, popřípadě ještě na finanční situaci podniku. Ačkoliv je již v dnešní době dokázáno, že lidské zdroje jsou tím nejcennějším a rozhodujícím zdrojem podniku, stále ještě řada firem nedoceňuje skutečnost, že pouze soustavná a usilovná péče o lidské zdroje přinese podniku konkurenční výhodu.

Především v řadě malých podniků je v současné době stále přehlížen význam lidských zdrojů, neboť management firmy si neuvědomuje, že právě efektivní řízení lidských zdrojů vede ke zvyšování konkurenční výhody společnosti. Jinými slovy, lidské zdroje tvoří jeden ze základních pilířů úspěchu podniku. A společnost, která nevěnuje svému lidskému kapitálu dostatečnou pozornost, se dříve nebo později zastaví ve svém vývoji a začne upadat.

Aby bylo řízení lidských zdrojů efektivní, je třeba kromě vnitřních podmínek jako jsou např. firemní kultura, finanční situace podniku a pracovní klima, věnovat pozornost i vnějším podmínkám, z nichž rozhodující je situace na trhu práce a legislativní podmínky.

Cílem teoretické části této práce bylo definovat pojem řízení lidských zdrojů a jeho hlavní části. Dále vymezit rozdíl mezi dříve používaným termínem personální řízení a současným termínem řízení lidských zdrojů. Oblast řízení lidských zdrojů je velmi rozsáhlá a zahrnuje řadu činností, není však nezbytně nutné, aby podnik, který chce své lidské zdroje využívat co nejoptimálněji, prováděl jejich řízení v celém rozsahu. Stejně jako v jiných oblastech, je třeba si i tuto oblast uzpůsobit na míru podle potřeb a počtu zaměstnanců. Dříve než se podnik začne věnovat řízení lidských zdrojů, měl by se nejprve věnovat poznání lidských zdrojů, které v podniku jsou. Teprve, když známe lidské zdroje, můžeme nastavit odpovídající systém jejich řízení, který nám umožní dosáhnout maximální efektivity.

V současné době se začíná objevovat i novější termín než je řízení lidských zdrojů. Jedná se o inženýring lidských zdrojů, který umožňuje dosáhnout maximální efektivity řízení procesů, zatímco řízením lidských zdrojů lze dosáhnout „pouze“ kvalitního řízení procesů.

Zatímco při zavedení systému řízení lidských zdrojů může podnik dosáhnout 70% efektivity, inženýringem lidských zdrojů lze dosáhnout 95% efektivity.

Cílem analýzy společnosti bylo zhodnocení úrovně řízení lidských zdrojů ve zvolené organizaci. Vzhledem k velikosti společnosti nebylo možné zhodnotit celkovou úroveň řízení lidských zdrojů.

Použitá literatura

- [1] STÝBLO, J. *Moderní personalistika. Trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-616-1.
- [2] URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci. Personální rozměr managementu*. Praha: Aspi Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
- [3] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.
- [4] KAHLE, B.; STÝBLO, J. *Praktická personalistika*. Praha: Pragoeduca, 1994. ISBN 80-85856-06-9.
- [5] LIVIAN, Y. F. *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. Praha: HZ Systém, 1997. ISBN 80-86009-19-X.
- [6] WALKER, J. *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0449-8.
- [7] STÝBLO, J. *Management současný a budoucí*. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-67-2.
- [8] PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 1996. ISBN 80-7079-283-3.
- [9] BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.

Elektronické dokumenty

- [10] *Personalistika v číslech* [on line]. ČESKÉ DRÁHY, A.S., [cit. 2010-10-10].
Dostupný na WWW:<<http://www.ceskedrahy.cz/skupina-cd/personalistika/personalistika-v-cislech/-778/>>.

Seznam tabulek

	strana
Tabulka č.1: Kategorie zaměstnanců.....	40

Seznam obrázků

	strana
Obrázek č.1: Počty zaměstnanců ČD, a.s. (ČSD) od roku 1989.....	31
Obrázek č.2: Věková struktura zaměstnanců ČD, a.s.....	32

Seznam příloh

Příloha č. 1: Kategorie zaměstnanců pro určení příspěvku na penzijní připojištění

Příloha č.1

Kategorie zaměstnanců pro určení příspěvku na penzijní připojištění

Kategorie 5	
KZAM	Název povolání
51121	Vlakvedoucí osobních vlaků
51122	Průvodčí osobních vlaků
51124	Vedoucí stevard Pendolino
51125	Stevard Pendolino
83111	Strojvedoucí Pendolino
83112	Strojvedoucí
83119	Strojvedoucí s OOS

Kategorie 4	
KZAM	Název povolání
31606	Výpravčí
31621	Kontrolor vozby
72247	Vozmistr kol.voz.
83132	Vedoucí posunu
83136	Posunovač
83138	Tranzitér přípravář
81805	Řidič drážního speciálního vozidla

Kategorie 3	
KZAM	Název povolání
21494	Ústřední dispečer
31601	Tratřový dispečer

31607	Dozorčí osobní přepravy-vedoucí směny
31608	Dozorčí provozu-vedoucí směny
31628	Strojmistr
31634	Vedoucí dispečer
31635	Provozní dispečer
41332	Vlakový revizor
41335	Komandující
41336	Nádražní
83135	Signalista
83137	Výhybkář
83141	Staniční dozorce
83142	Dozorce výhybek
83143	Závorář
83144	Závorář s prodejem jízdenek
83145	Hradlař - hláskař
83146	Hradlař - hláskař s prodejem jízdenek
83148	Dozorce depa
93394	Točnař - čerpař

Kategorie 2	
KZAM	Název povolání
21328	Syst. Inž.spr.aplik.admin.
34226	Referent D a P
34227	Odborný referent D aP
41315	Skladník přepravy
41318	Skladištní dozorce
41333	Operátor železniční dopravy
41334	Vozový disponent
42143	Osobní pokladník
42222	Recepční

42244	Informátor železniční dopravy
51691	Bezpečnostní pracovník
72239	Četař
72341	Mech. mot. lok. a mot. vozů
72343	Zámečník kolejových vozidel
72427	Elektromechanik
72432	Mechanik elektronických zař.
72433	Zab., sděl. elektromechanik
81621	Topič
83211	Řidič osobních automobilů
83249	Řidič nákl. a spec. sil. vozidel
83329	Strojník pracovních strojů
91415	Domovník, správce domů
91521	Vrátný
91522	Hlídač
91624	Čistič – dezinfektor
91622	Čistič odpad. a kanal. zařízení
93398	Staniční dělník
91623	Čistič lok. a žel. vozů, čistič oken

Kategorie 1
Všichni zaměstnanci neuvedení v kategorii 2,3,4,5