

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

FILOZOFICKÁ FAKULTA

ÚSTAV ROMANISTIKY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ VE VYBRANÉM PODNIKU

Vedoucí práce: Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

Autor práce: Dita Kupková

Studijní obor: Francouzský jazyk pro evropský a mezinárodní obchod

3. ročník

2012

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

České Budějovice 1. listopadu 2011

Dita Kupková

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D. za cenné rady a věnovaný čas.

Poděkování patří také personalistce společnosti Veolia Transport Morava, a.s., paní Libuši Šlachtové za vstřícný přístup, ochotu a čas, který mi po dobu vypracovávání bakalářské práce věnovala.

ANOTACE

Hlavním cílem této bakalářské práce je rozebrat personální řízení ve vybraném podniku. Práce se zaměřuje na jednu z aktivit personálního řízení, kterou je hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti Veolia Transport Morava, a.s. Tento podnik je největším autobusovým dopravcem v České republice.

Práce má dvě části – teoretickou a praktickou.

V teoretické části jsou objasněny základní pojmy z oblasti personálního řízení a stručně popsány česko-francouzské obchodní vztahy.

V úvodu praktické části je představena společnost Veolia Transport Morava, a.s., její organizační struktura a systém hodnocení zaměstnanců ve vazbě na odměňování v tomto podniku.

V závěru jsou popsány změny, které v celé společnosti Veolia Transport proběhly v souvislosti se vstupem zahraničního investora a nastíněny návrhy na zlepšení současného stavu ve firmě. Je potřeba zlepšit komunikaci v podniku, protože právě komunikace zde hraje důležitou roli.

Klíčová slova: personální řízení, odměňování, hodnocení zaměstnanců

ABSTRACT

The aim of this bachelor thesis is the description of personnel management, reward system and employee evaluation process in the joint-stock company Veolia Transport Morava. Veolia Transport is the major public passenger transportation organisation in the Czech Republic.

The thesis is divided into two parts – theoretical and practical.

The theoretical part describes the basic terms from personnel management and Czech-French business relationships.

At the beginning of the practical part is the introduction of the joint-stock company Veolia Transport Morava and its organizational structure, followed by the description of reward system and employee evaluation process within the company.

The final part describes the modifications of the management structure and my own propositions of how to improve the present situation within the company. It is necessary to improve the communication in the company because communication represents a very important role within the structure of Veolia Transport Morava.

Key words: personnel management, reward system, employee evaluation process

OBSAH

1 ÚVOD	1
2 LITERÁRNÍ REŠERŠE	2
2.1 ŘÍZENÍ LIDÍ A LIDSKÉ ZDROJE.....	2
2.2 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	3
2.3 PERSONÁLNÍ PRÁCE	3
2.4 PERSONÁLNÍ ÚTVAR	3
2.5 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	4
2.6 ŘÍZENÍ LIDSKÉHO KAPITÁLU.....	5
2.7 CÍLE PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	6
2.8 AKTIVITY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	7
2.8.1 Vytváření a analýza pracovního místa	7
2.8.2 Personální plánování	8
2.8.3 Získávání a výběr pracovníků	8
2.8.4 Přijímání pracovníků.....	9
2.8.5 Hodnocení a odměňování pracovníků.....	10
2.8.6 Ukončení pracovního poměru	10
2.8.7 Vzdělávání pracovníků.....	10
2.8.8 Péče o pracovníky	11
2.8.9 Personální informační systém	11
3 VÝZNAM ČESKO-FRANCOUZSKÝCH OBCHODNÍCH VZTAHŮ.....	12
3.1 ZAMĚSTNANCI FRANCOUZSKÝCH PODNIKŮ V ČR.....	13
3.2 HISTORIE ČESKO-FRANCOUZSKÝCH OBCHODNÍCH VZTAHŮ	14
3.3 FRANCOUZSKÉ INVESTICE V ČR PO ROCE 1989	15
4 CÍL A METODIKA	17
4.1 Hlavní a dílčí cíle	17
4.2 Technika přípravy zpracování rešerše.....	17
4.3 Technika sběru a zpracování dat	18
5 VÝSLEDKY ZKOUMÁNÍ	19
5.1 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	19
5.1.1 Představení společnosti	19
5.1.2 Veolia Transport ČR, a.s.	20
5.1.3 Veolia Transport Morava, a.s.	21

5.2 PERSONÁLNÍ ČINNOST SPOLEČNOSTI.....	22
5.2.1 Organizační struktura	22
5.2.2 Personální odbor.....	24
5.2.3 Dopady organizačních změn na zaměstnance	24
5.2.4 Hodnocení a odměňování pracovníků VT Morava, a.s.....	26
5.2.5 Organizační směrnice.....	32
5.2.6 Změny v organizační struktuře.....	38
6 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU	39
6.1 KOMUNIKACE V ORGANIZACI.....	39
6.1.1 Přínos komunikace	39
6.1.2 Návrhy na zlepšení současného stavu ve VT Morava, a.s.	39
7 ZÁVĚR	41
8 RÉSUMÉ	43
9 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	44
10 SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	46
11 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	47

1 ÚVOD

Jako téma pro svou bakalářskou práci jsem si zvolila „Personální řízení ve vybraném podniku“. Podnik, který jsem si vybrala je v tomto případě Veolia Transport Morava, a.s.

Téměř všechny podniky, ve kterých dojde k přehodnocení vlastnických vztahů a k přílivu zahraničního kapitálu, se nevyhnou celkové reorganizaci společnosti. Záleží pak na jednotlivých manažerech, jak zvládnou novou situaci, jak dokážou čelit četným problémům. Manažeři francouzské společnosti Veolia Transport rozhodli o celkové restrukturalizaci společnosti. Došlo k výměně vrcholového managementu původní společnosti a byla přijata nová politika o změně počtu zaměstnanců (fúze podniků). Mezi hlavní důvody provedení organizačních změn byla dle mého názoru nutnost přizpůsobit se stále rostoucímu konkurenčnímu tlaku na trhu s dopravou.

Restrukturalizace ve Veolii Transport, a.s. proběhla pro některé zaměstnance značně nepříjemně, pro jiné nikoli. Výrazně se změnila personální činnost firmy, především pak péče o zaměstnance. Pracovníci Veolie Transport dnes mohou využívat nadstandardních služeb, a to díky tomu, že nový majitel jejich společnosti patří k celosvětové skupině Veolia zaměstnávající přes 330 000 pracovníků ve 27 zemích.

Veolii Transport však v současné době sužuje problém nedostatečné motivace zaměstnanců. Personální manažeři musí najít způsob, jak motivovat své zaměstnance, jak je přimět k zásadní změně pracovního jednání. Zde doporučuji zlepšit komunikaci v organizaci a podávám konkrétní návrh, jak stanovit pracovní cíle platné pro všechny zaměstnance Veolie Transport.

Hlavním cílem této práce je rozbor personálního řízení v podniku Veolia Transport Morava, a.s., konkrétněji pak hodnocení a odměňování zaměstnanců v tomto podniku. Neméně důležité je vytvoření uceleného obrazu o změnách, které proběhly v celé společnosti Veolia Transport v souvislosti se vstupem zahraničního investora.

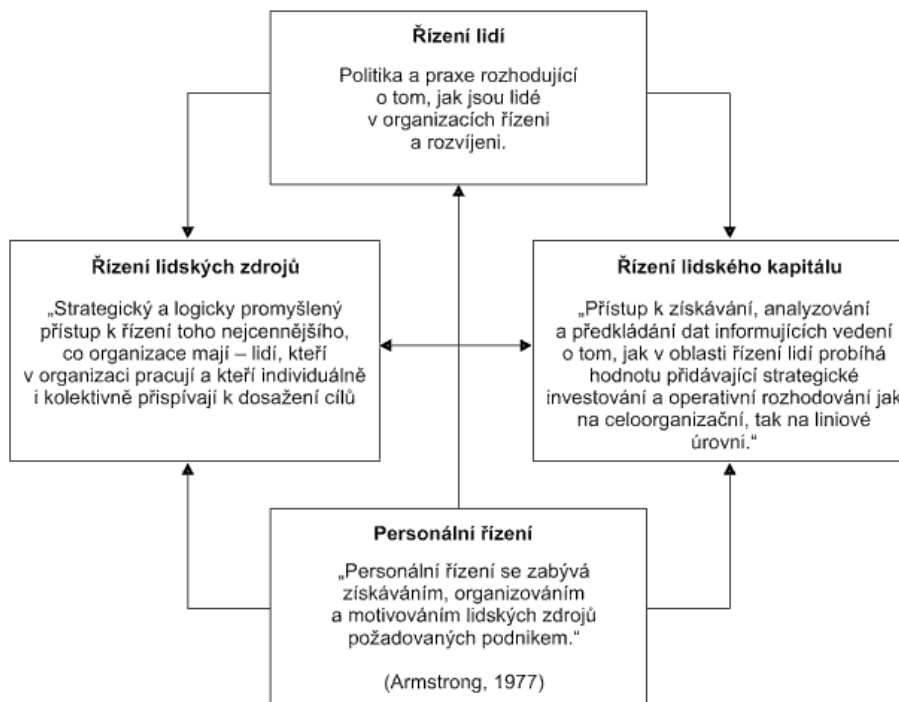
2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 ŘÍZENÍ LIDÍ A LIDSKÉ ZDROJE

Pod pojmem „řízení lidí“ si můžeme představit především „řízení lidských zdrojů“ a „řízení lidského kapitálu“.

Lidské zdroje označil Koubek (2004) za nejcennější zdroj v organizaci, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Personální práce, zejména v podobě odpovídající konceptu tzv. řízení lidských zdrojů, je jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace.

Obrázek č.1: Vztah mezi pojetími řízení lidí



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) spočívá hlavní rozdíl mezi řízením lidských zdrojů a personálním řízením v tom, že řízení lidských zdrojů je názor na to, jak nejlépe řídit lidi v zájmu podniku. Personální řízení je spíše zaměřené na pracovní sílu, zatímco řízení lidských zdrojů je zaměřené zdrojově a soustřeďuje se na celkovou kvalitu a potřebu rozvoje lidských zdrojů pro úspěch podniku.

2.2 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

Podle Kocianové (2010) představuje personální řízení oblast řízení, která se zabývá pracovníky. Personální řízení

- je jednou z oblastí řízení v systému řízení organizace
- je specifickou oblastí činnosti orientovaných na člověka v organizaci, zajišťovaných odborníky – personálními specialisty (personálními útvary)
- je součástí práce každého vedoucího pracovníka

2.3 PERSONÁLNÍ PRÁCE

Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. (Koubek, 2009)

2.4 PERSONÁLNÍ ÚTVAR

Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům. (Koubek, 2009)

Personální útvar je specializovaný útvar ve struktuře řízení firmy, který zabezpečuje služby, funkce a realizuje tak jimi zásady personální politiky firmy. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Základním cílem personálního útvaru je zajistit, aby management jednal efektivně ve všem, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů. Dalším klíčovým úkolem je hrát rozhodující roli při vytváření takového prostředí, které umožňuje lidem, aby co nejlépe

využili svých schopností a realizovali svůj potenciál k prospěchu organizace i ke svému vlastnímu užitku. (Armstrong, 2007)

Personální útvar tedy odpovídá za to, že personální činnosti v organizaci budou fungovat a účelně sloužit potřebám řízení, že budou mít jednotnou koncepci a metodiku. Velice důležitým úkolem personálního útvaru je posuzování důsledků zamýšlených změn pro oblast práce a zaměstnanosti v organizaci.

Vnitřní uspořádání personálního útvaru závisí na velikosti organizace. Malé organizace zpravidla personální útvar nemají, tyto práce zajišťuje majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovník. Velké organizace mají naopak personální útvary členěny na další oddělení, která se starají o specifické činnosti, jako je specializace na vzdělávání pracovníků, specialisty na odměňování, specialisty na výběr a získávání pracovníků, analytiku práce, psychology, právníky zaměřené na pracovně právní vztahy, poradce pracovníků, specialisty v oblasti péče o pracovníky apod.

2.5 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Pro pojem řízení lidských zdrojů se nabízí hned několik teorií.

Michael Armstrong (2007) definuje tento pojem jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího majetku organizace - lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosahování jejích cílů.

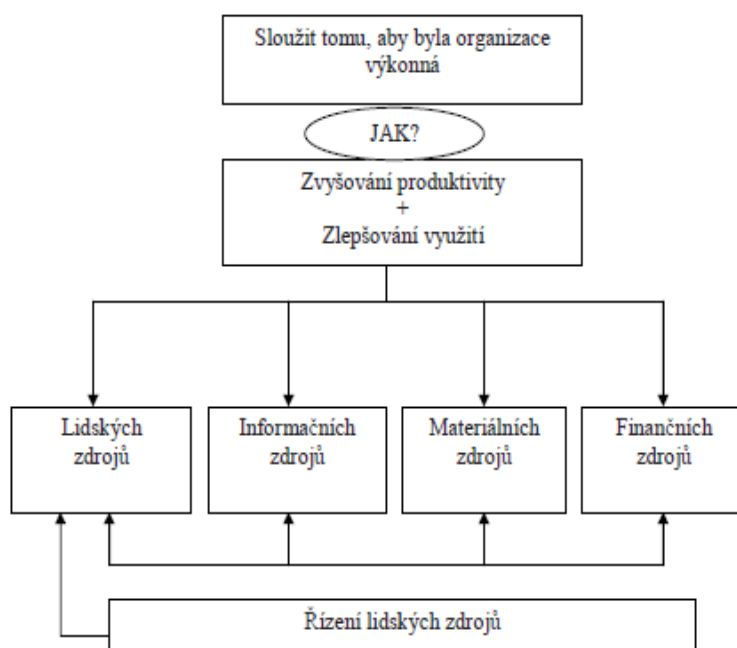
Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. (Koubek, 2009)

Řízení lidských zdrojů představuje strategický přístup k práci s lidskými zdroji ve smyslu rozvoje jejich potenciálu a jeho využití pro individuální a kolektivní spolupodílení na efektivním plnění cílů podniku (organizace, firmy). Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem zvyšování konkurenceschopnosti podniku. (Krninská, 2002)

Řízení lidských zdrojů se stává neustále důležitějším činitelem cesty k úspěchu. Zahrnuje veškerá hlediska podnikového řízení, které jsou spojeny s využitím lidského potenciálu.

Následující obrázek znázorňuje obecný úkol řízení lidských zdrojů, kterým je zvýšení výkonnosti organizace a lze ho zajistit zvyšováním produktivity práce zaměstnanců a zároveň zlepšováním využití všech zdrojů, které má organizace k dispozici, tj. lidských, informačních, materiálních a finančních zdrojů.

Obrázek č. 2: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*

2.6 ŘÍZENÍ LIDSKÉHO KAPITÁLU

Lidský kapitál představuje znalosti a dovednosti, kterými se jedinec vyznačuje. Tento pojem je úzce spjatý s pojmem řízení lidských zdrojů. Hlavní rozdíl mezi těmito dvěma pojmy je ten, že lidské zdroje se zaměřují spíše na výkon člověka, zatímco lidským kapitálem mohou disponovat i ti, co nejsou zařazeni do pracovního procesu.

Lidský kapitál můžeme charakterizovat jako souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů. Vlastnictví lidského kapitálu se vztahuje k osobě uvedenými vlastnostmi disponující. Lidský kapitál

představuje výrobní faktor dodávající podniku specifický charakter. Právě lidé tvoří ten prvek podniku, který je schopen se učit, inovovat, podněcovat a realizovat změny i kreativně myslet. Toto vše je zároveň nevyhnutelným předpokladem dlouhodobého úspěšného působení podniku na trhu. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Lidský kapitál organizace tvoří lidé, kteří v ní pracují a na kterých závisí úspěšnost podnikání. Cílem řízení lidských zdrojů je získání a udržení kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. (Armstrong, 2007)

2.7 CÍLE PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace. (Kocianová, 2010)

Podobně je to i s cílem řízení lidských zdrojů, kterým je podle Armstronga (2007) zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle, a to v oblastech jako: řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení odměňování, zaměstnanecké vztahy aj. Armstrong dále uvádí, že nejvýznamnějším rysem řízení lidských zdrojů je důraz kladený na strategickou integraci, která se týká schopnosti organizace integrovat záležitosti řízení lidských zdrojů do strategických plánů.

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečení kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), rovněž i kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy). (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

2.8 AKTIVITY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Mezi hlavní aktivity řízení lidských zdrojů patří dle Koubka (2009):

- **Vytváření a analýza pracovního místa**
- **Personální plánování**
- **Získávání a výběr pracovníků**
- **Přijímání pracovníků**
- **Hodnocení a odměňování pracovníků**
- **Ukončení pracovního poměru**
- **Vzdělávání pracovníků**
- **Péče o pracovníky**
- **Personální informační systém**

2.8.1 Vytváření a analýza pracovního místa

Podle Kocianové (2010) je analýza pracovních míst velmi důležitou činností v systému personálního řízení, je východiskem pro realizaci mnoha dalších personálních aktivit. Poskytuje informace k tvorbě popisů pracovních míst, ke specifikaci nároků na pracovníky a k tvorbě profilů kompetencí (schopností) pracovníků. Je to proces, jehož cílem je shromáždit a vyhodnotit informace o obsahu určité práce, umožňuje odlišit práci od jiných prací.

Úkolem analýzy pracovních míst je získání informací o obsahu práce, jejich podmínkách a souvislostech pracovní činnosti na konkrétních pracovních místech. Cílem analýzy pracovních míst je vytvoření popisů pracovních míst a stanovení nároků na pracovníky na těchto místech.

Podle Koubka (2004) je vytváření a analýza pracovních míst svým způsobem klíčovou personální činností, jejíž kvalita rozhoduje o efektivním vykonávání práce v organizaci a o spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací.

Při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je třeba zajistit, aby:

- pracovní úkoly efektivně přispívaly k dosažení cílů organizace
- přinášely uspokojení pracovníkům a motivovaly je
- neměly negativní vliv na fyzické a duševní zdraví pracovníků

- byly v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi pracovníků
- byly v souladu se zákony a dalšími předpisy

2.8.2 Personální plánování

Koubek (2004) definoval personální plánování jako usilování o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, s žádoucími osobnostními charakteristikami, optimálně motivované, flexibilní a připravené na změny, ve správný čas a s přiměřenými náklady.

2.8.3 Získávání a výběr pracovníků

Vlastní proces výběru pracovníků zpravidla zahrnuje:

- shromáždění a analýzu získaných informací o uchazeči na základě jeho osobní dokumentace
- ověření profesních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů uchazeče
- přijímací rozhovor čili výběrové řízení
- rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče
- uzavření pracovní smlouvy

Podle Armstronga (2007) by obecným cílem získávání a výběru pracovníků mělo být s vynaložením minimálních nákladů získání takového množství a takové kvality pracovníků, která jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.

Koubek (2004) také popisuje metody získávání pracovníků. Je jich celá řada a organizace obvykle používají více možností. Jsou to:

- *uchazeči se nabízejí sami*
- *doporučení současného pracovníka organizace*
- *přímé oslovení vyhlédnutého jedince*
- *vývěsky (v organizaci nebo mimo ni)*
- *letáky vkládané do poštovních schránek*
- *inzerce ve sdělovacích prostředcích*
- *spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi*
- *spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému*
- *spolupráce se sdruženími odborníků, vědeckými společnostmi apod.*

- *spolupráce s úřady práce*
- *využívání počítačových sítí (internetu)*

Koubek (2004) dále popisuje nejpoužívanější metody výběru pracovníků:

- *dotazník* – zpravidla vyplňují uchazeči o zaměstnání ve všech větších organizacích
- *zkoumání životopisu* – zpravidla se používá s metodou jinou; prvotně se soustřeďuje na informace o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče
- *testy pracovní způsobilosti* – jsou to například: testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností, testy osobnosti atd.

Nejdůležitější požadavky na pracovníka dle Koubka (2009) tedy jsou:

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

2.8.4 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků představuje řada procedur poté, co je vybraný uchazeč o zaměstnání informován, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí nástupem pracovníka do zaměstnání. (Koubek, 2009)

Uvádění nových pracovníků do organizace má podle Armstronga (2007) čtyři cíle:

- překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neznámé
- rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku
- dosáhnout žádoucího pracovního výkonu v co nejkratším možném čase po nástupu
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a podepsání pracovní smlouvy, popřípadě jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník pro organizaci vykonávat práci (v případě přechodu dosavadního pracovníka na nové pracovní místo pak nové pracovní smlouvy či jiného dokumentu). U některých pracovních funkcí může vznikat pracovní poměr nikoliv na základě pracovní smlouvy, ale i jmenováním či volbou. (Koubek, 2009)

2.8.5 Hodnocení a odměňování pracovníků

Podle Koubka (2004) odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní). Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení.

Podle Armstronga (2009) jsou hlavní cíle řízení odměňování:

- odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí
- propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků
- odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost
- vytvářet kulturu vysokého výkonu

2.8.6 Ukončení pracovního poměru

K ukončení pracovního poměru může dojít z důvodu:

- odchodu zaměstnance na základě vlastního rozhodnutí, zlou ekonomickou situací, změnou organizační struktury apod.
- odchodu do důchodu
- úmrtím zaměstnance a zániku podniku

2.8.7 Vzdělávání pracovníků

Základem pro úspěšnou a prosperující organizaci je flexibilita a připravenost na změny. S tímto úzce souvisí neustálé vzdělávání zaměstnanců. Je zapotřebí dívat se na tyto finanční i časové náklady jako na investice do budoucna. Již není dostačující tradiční

způsob vzdělávání zaměstnanců, jako je například přeškolení, ale jde o rozvojové aktivity zaměřené na formování osobnosti zaměstnanců a jejich hodnotových orientací.

Vzdělávání zaměstnanců má čtyři fáze:

- identifikace potřeb a definování cílů organizace
- plánování vzdělávání
- realizace vzdělávacího procesu
- hodnocení výsledků vzdělávání

Příprava pracovníků je zaměřena jak na stávající zaměstnance, tak na nové zaměstnance. Aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, ale bylo efektivní, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie. Nezbytná je spolupráce více oddělení v podniku i spolupráce s interními a externími odborníky. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

2.8.8 Péče o pracovníky

Armstrong (2007) uvádí, že péče o pracovníky se týká individuálních služeb.

Služby péče o pracovníky spadají do dvou kategorií:

- individuální nebo osobní služby související s nemocí, úmrtím blízké osoby, rodinnými problémy, problémy v zaměstnání a problémy starších nebo penzionovaných pracovníků
- skupinové služby orientované na sportovní a společenské aktivity, kluby pro penzionovaný personál a pomoc dobročinným organizacím

2.8.9 Personální informační systém

Personální informační systém představuje uspořádaný počítačový systém zjišťování, uchovávání, zpracovávání a poskytování informací o všem, co se týká personální práce v organizaci a co je pro ni potřebné, jehož nedílnou součástí je soubor metod a postupů používaných k práci s informacemi, včetně pravidel týkajících se přístupu k těmto informacím. (Koubek, 2004)

3 VÝZNAM ČESKO-FRANCOUZSKÝCH OBCHODNÍCH VZTAHŮ

(Z HLEDISKA ZAMĚSTNANOSTI V ČR)

Francie se bezpochyby řadí k zemím s nejvyspělejším zahraničním obchodem a Česká republika je jejím významným hospodářským partnerem v rámci střední Evropy.

Značný rozvoj zaznamenaly česko-francouzské obchodní vztahy v průběhu posledních patnácti let, tedy v letech 1993, kdy došlo k rozdělení Československa a v roce 2008, počátkem hospodářské krize.

Příchod zahraničních investorů do České republiky byl zaznamenán zejména důsledkem nízkých výrobních nákladů a privatizací, později pak vstupem ČR do Evropské unie v roce 2004. Společně s Českou republikou do EU vstoupilo i Polsko, Maďarsko, Slovensko a Slovinsko, které v hospodářských vztazích s Francií hrály také významnou roli.

Roku 2008 do ČR směřovalo 28 % celkového objemu přímých francouzských investic v tomto regionu (25 miliard eur), což je druhý nejvyšší výsledek po Polsku (42 %). ČR také představovala 25 % francouzského dovozu z tohoto regionu (19 miliard eur), oproti 36 % z Polska.¹

Hospodářské aktivity Francie se soustředí především v Praze a Středočeském kraji. Podle národního institutu statistických a ekonomických studií Insee.fr byla Francie v roce 2009 čtvrtým největším investorem v ČR. Francouzský import z ČR dosáhl v roce 2010 objemu 5 miliard eur. Francouzský export do ČR dosáhl roku 2008 2,9 miliard eur. Nejvíce se obchoduje v oblasti průmyslu (ČR dominuje vývozem osobních automobilů), důležitou roli hrají také finanční a nefinanční služby. Francie zaznamenala i značný nárůst nových poboček českých podniků.

Vzájemné investice a obchodní výměna se mezi ČR a FR budou v budoucnosti s určitostí i nadále prohlubovat.

¹france.cz : Česko-francouzské obchodní vztahy [online]. [cit. 2012-2-8].
Dostupné z: <http://www.france.cz/Cesko-francouzske-obchodni-vztahy>

3.1 ZAMĚSTNANCI FRANCOUZSKÝCH PODNIKŮ V ČR

Za účelem podpory francouzsko-českých vztahů a větší informovanosti byla v březnu 1996 zřízena **Francouzsko-česká obchodní komora (FČOK)** se sídlem v Praze, která si velmi rychle získala podporu francouzských společností působících v České republice. Dnes má FČOK 269 členů, z čehož 65 % tvoří „francouzské“ firmy, 28 % české firmy a 6 % firmy s mezinárodní účastí.²

Cílem FČOK je reprezentovat, podporovat, koordinovat a hájit hospodářské a profesionální zájmy svých členů. Komora nabízí podnikům různé služby, od hledání strategického partnera až po organizování pracovních setkání. Aby mohla FČOK poskytovat co nejkvalitnější informace, navázala v České republice partnerské vztahy s místními hospodářskými komorami a jinými institucemi, jejichž cílem je podpora národního hospodářství.

Další institucí, která má za cíl podporovat spolupráci mezi francouzskými a českými podniky, je **Francouzsko-český institut řízení (IFTG)**. Toto vzdělávací středisko působí již od roku 1990 při VŠE v Praze. Francouzsko-český institut řízení patří do sítě institucí podporovaných Národním vzdělávacím fondem.

Jako jediný vzdělávací institut v České republice se specializuje na vzdělávání frankofonních manažerů. Jeho hlavním úkolem je rozvíjení jazykové výuky obchodní francouzštiny a francouzštiny pro veřejnou správu.

Přesné údaje o počtu zaměstnanců ve francouzských firmách v České republice nalezneme v dokumentu „Les filiales françaises implantées en République Tchèque“. Tyto informace jsou však poskytovány pouze za úplatu na obchodním oddělení Francouzské ambasády v Praze.

² *ccft-fcok.cz*: Cíle a poslání [online]. [cit. 2012-2-8].
Dostupné z: <http://www.ccft-fcok.cz/cz/index.asp?p=cile-a-poslani>

3.2 HISTORIE ČESKO-FRANCOUZSKÝCH OBCHODNÍCH VZTAHŮ

Francie jevila v průběhu 20. století o střední Evropu velký zájem, a to nejen z hlediska strategického, ale zajímala ji také jako perspektivní trh. V období předválečného Československa patřila Francie k našim významným obchodním partnerům, její podíl na československém zahraničním obchodu přesto neodpovídal tehdejšímu rozhodujícímu postavení Francie v československé zahraniční politice. Meziústátní smlouva z roku 1924, doplněná smlouvou o vzájemných zárukách sjednanou v Locarnu v roce 1925, měla Francii zaručit toto výsadní postavení. Přesto se Francie v roce 1924 s podílem 1,7 procenta na celkovém československém vývozu řadila pouze na desáté místo a s podílem 3,4 procenta na celkovém dovozu na sedmé místo. Ani v roce 1929, nejúspěšnějším roce československého zahraničního obchodu v předválečném období, si svou pozici nijak výrazněji nevylepšila. Teprve snaha československé vlády o posílení obchodních styků se spojeneckými zeměmi v neprospěch třetí říše zvýšila v roce 1937 podíl Francie na celkovém československém vývozu na 3,8 procenta a zařadila ji tak na osmé místo, s 5,3 procenty na celkovém dovozu zaujala Francie čtvrté místo.³

V poválečném období byl československý zahraniční obchod převážně zaměřen na tehdejší členské země RVHP, nicméně ani obchod s Francií neztratil svou důležitost, k čemuž výrazně přispěly i následující dohody:

- „Dohoda mezi ČSSR a Francouzskou republikou o hospodářské spolupráci v oblasti průmyslu“ z roku 1970
- „Protokol o označení původu a ochranných známkách mezi ČSSR a Francií“ z roku 1970
- „Dohoda o zamezení dvojího zdanění mezi ČSSR a Francouzskou republikou“ z roku 1973, účinná k 21.1.1975 (č. 731/1975 Sb.)
- „Dlouhodobá dohoda o hospodářské, průmyslové a technické spolupráci mezi vládou ČSSR a vládou Francouzské republiky“ (č. 32/1986 Sb.)

³ Historická statistická ročenka. FSÚ, Praha 1995, s. 853-854

3.3 FRANCOUZSKÉ INVESTICE V ČR PO ROCE 1989

Bezprostředně po roce 1989 byl přístup Francie k tehdejší ČSFR značně pasivní, což ostatně dokumentuje také poměrně nízké procento celkových zahraničních investic na našem území. Francouzská představa o velmi pomalých změnách v postkomunistických zemích, které mohou trvat celá desetiletí, zapříčinila jakousi nedůvěru Francouzů investovat do českých podniků. Mezitím však v republice proběhly rozsáhlé přeměny hospodářství i celé společnosti, čehož jako první využili investoři z Německa a USA. Jednou ze zásadních chyb francouzských investorů v té době byla tendence přisuzovat obrovský význam politickým setkáním čelních představitelů obou států. Vzpomeňme na rok 1990, kdy se rozhodovalo o osudu Škody Mladá Boleslav. Francouzský Renault tehdy věřil, že setkání prezidentů Mitteranda a Havla v Paříži téhož roku může výrazně ovlivnit celý privatizační proces ve Škodovce a obrátit jej v jeho prospěch. Avšak Renault neuspěl a zdaleka to nebyl jediný případ nezdaru francouzského investora u nás. Oslavný vstup Air France do ČSA skončil naprostým fiaskem a vláda musela podíl od Francouzů znovu vykoupit. (Loužek, 1999)

Některé tyto hospodářské nezdary byly pocíťovány jako příkré politické odmítnutí. Francie již tradičně přisuzuje politickým událostem obrovský význam.

Mezi další z hlavních příčin francouzsko-české obchodní výměny v raném porevolučním období patří samozřejmě také nedostatek kontaktů mezi francouzskými investory a odborníky na danou problematiku, jakož i nedostatečné informace o možnostech spolupráce v daných zemích.

Nemalou roli při obchodních jednáních o vstupu strategického investora hraje také rychlost a schopnost okamžité reakce. Ta je pro Francouze příznačně nízká a v tomto směru jsou jednání s německým či americkým partnerem daleko efektivnější.

V neposlední řadě bych se měla zmínit o důležitých obchodních dohodách, které po roce 1989 umožnily přístup francouzských investorů do České republiky. Jedná se zejména o následující právní akty:

- „Dohoda o podpoře a ochraně investic mezi ČSFR a Francouzskou republikou“ z roku 1990 (č. 453/1991 Sb.)

- „Dohoda mezi vládou České republiky a vládou Francouzské republiky o vzájemné administrativní spolupráci v oblasti předcházení, vyhledávání a stíhání celních podvodů“ z roku 1996, jež nabyla platnosti 1.6.1998
- „Evropská dohoda mezi Českou republikou a Evropskými společenstvími a jejich členskými státy podepsaná 4.10.1993, v platnost vstoupila 1.2.1995. Tato dohoda rozhodujícím způsobem ovlivňuje vzájemný obchod České republiky s Francií. Jejím hlavním cílem bylo vytvoření zóny volného obchodu mezi ČR a ES (dnes EU) do konce roku 2001.⁴

⁴ Les relations commerciales franco-tchèques, interní dokument Ministerstva financí ve Francii

4 CÍL A METODIKA

4.1 Hlavní a dílčí cíle

Hlavním cílem této bakalářské práce je rozebrat personální řízení ve vybraném podniku. Práce se zaměřuje na jednu z aktivit personálního řízení, kterou je hodnocení a odměňování zaměstnanců ve společnosti Veolia Transport Morava, a.s. Tento podnik je největším autobusovým dopravcem v České republice.

Práce má dvě části – teoretickou a praktickou.

V teoretické části jsou objasněny základní pojmy z oblasti personálního řízení a stručně popsány česko-francouzské obchodní vztahy.

V úvodu praktické části je představena společnost Veolia Transport Morava, a.s., její organizační struktura a systém hodnocení zaměstnanců ve vazbě na odměňování v tomto podniku.

V závěru jsou popsány změny, které v celé společnosti Veolia Transport proběhly v souvislosti se vstupem zahraničního investora a nastíněny návrhy na zlepšení současného stavu ve firmě. Je potřeba zlepšit komunikaci v podniku, protože právě komunikace zde hraje důležitou roli.

4.2 Technika přípravy zpracování rešerše

Veškeré informace, které byly použity pro teoretickou část bakalářské práce, jsou čerpány z odborné a vědecké literatury, zabývající se problematikou personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Byly použity odborné prameny od českých i zahraničních autorů, v tištěné i elektronické podobě. Podklady byly následně zpracovány do literárního přehledu o daném tématu. Veškeré zdroje jsou uvedeny v seznamu použité literatury v závěru této bakalářské práce.

4.3 Technika sběru a zpracování dat

Hlavním podkladem pro analýzu odměňování a hodnocení ve vybraném podniku je kolektivní smlouva mezi odborovou organizací a vedením společnosti a organizační směrnice společnosti. Další informace byly získány z internetových stránek společnosti a z pohovorů se zaměstnanci sledovaného podniku.

5 VÝSLEDKY ZKOUMÁNÍ

5.1 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

5.1.1 Představení společnosti

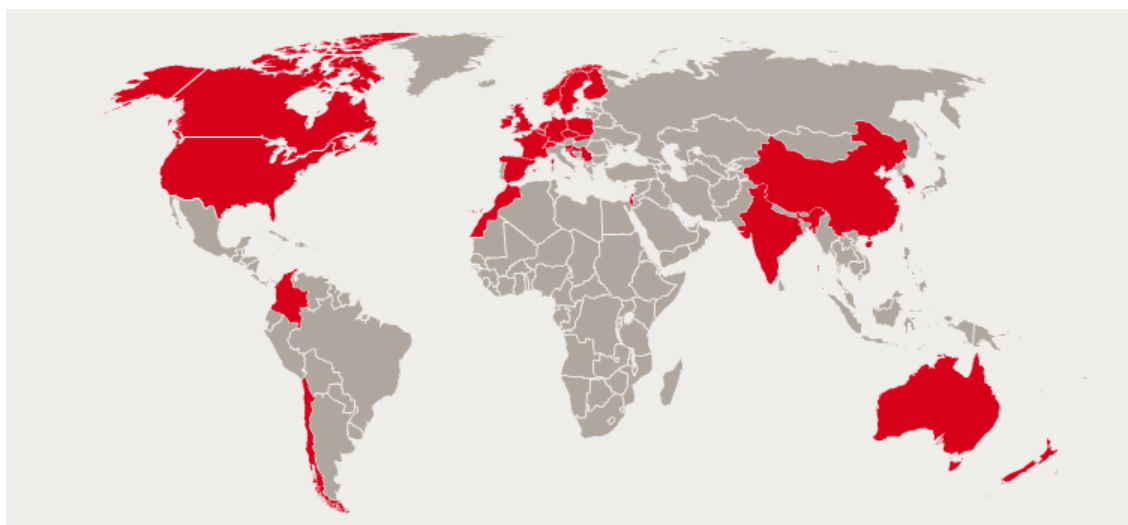
Veolia Transport je největší soukromá dopravní společnost v Evropě, která v průběhu roku 2012 oznámila vznik nové společnosti Veolia Transdev. Po konzultaci s reprezentanty zástupců zaměstnanců Veolia Transport a Transdev a po vydání dalších souhlasných vyjádření od příslušných úřadů oznámili mateřské společnosti Veolia Environnement a Depozitní banka Caisse des Dépôts vznik Veolia Transdev v důsledku sloučení jejich dceřiných společností Veolia Transport, respektive Transdev. Veolia Transdev se stává předním soukromým hráčem v oboru hromadné přepravy cestujících. Je jednou ze čtyř divizí mezinárodního koncernu Veolia Environnement, akciové společnosti, jejíž akcie jsou veřejně obchodovány na Pařížské a Newyorské burze. Veolia Environnement je celosvětovou značkou pro poskytování ekologických služeb. Společnost mající více než 330 000 zaměstnanců má své podniky po celém světě a poskytuje řešení splňující potřeby komunálních a průmyslových zákazníků ve čtyřech vzájemně se doplňujících sektorech: vodní hospodářství, odpadové hospodářství, hospodaření s energií a nákladní a osobní doprava.

V České republice působí také další divize skupiny VE – Veolia Voda, Dalkia a Marius Pedersen.

Původně francouzská soukromá firma se od svého založení v roce 1876 rozšířila do 27 zemí v Evropě, Severní a Jižní Americe, Asii a Oceánii.⁵

⁵ *veolia-transport.cz*: O společnosti [online]. [cit. 2012-4-12].
Dostupné z: <http://www.veolia-transport.cz/o-spolecnosti/>

Obrázek č. 3: Veolia Transport ve světě



Zdroj: www.veolia-transport.cz

5.1.2 Veolia Transport ČR, a.s.

Veolia Transport sdružuje v České republice 5 společností a 2 společnosti na Slovensku. Celkový obrat za obě země převyšuje 3,3 miliardy Kč. Hlavní činností skupiny je linková autobusová doprava – skupina Veolia Transport provozuje v České a Slovenské republice přes 800 pravidelných příměstských a městských linek. Její vozový park čítá více než 1800 autobusů a 46 trolejbusů a ve svých společnostech zaměstnává více než 3 tisíce zaměstnanců. Na trhu pravidelné osobní autobusové dopravy v České republice zaujímá Veolia Transport s více než 20 % podílem jedno z čelních postavení. Ročně přepraví přes 100 miliónů cestujících. Veolia Transport je také provozovatelem osobní železniční dopravy.

Společnost Veolia Transport působí v České republice od roku 1999, kdy koupila společnost ČSAD BUS Ostrava, a.s. Za posledních deset let byla společnost velmi úspěšná v oblasti akvizic a postupně rozšiřovala svoje působení ve více regionech České republiky.

Svoji první akvizici přejmenovala na Connex Morava, a.s. a dále přidala Connex Východní Čechy, a.s. a BUS Slezsko, a.s. V regionu středních Čech později přidala Connex Praha, s.r.o. a Connex Příbram, s.r.o. a MAD Kolín, s.r.o. Mezi poslední akvizice patří DOPRAVNÍ PODNIK TEPLICE, s.r.o., NERABUS, s.r.o. a v roce 2010 společnost SPOJBUS, s.r.o.

V roce 2008 došlo k významné změně, kdy společnosti byly seskupeny na základě regionálního působení a došlo ke změně obchodních firem, která dnes nesou jméno skupiny Veolia Transport.⁶

V České republice působí celkem 4 regionální společnosti Veolia Transport, a to:

Veolia Transport Praha, s.r.o.

Veolia Transport Teplice, s.r.o.

Veolia Transport Východní Čechy, a.s.

Veolia Transport Morava, a.s.

Jelikož pocházím z moravskoslezského regionu, zaměřím se na poslední zmiňovanou.

5.1.3 Veolia Transport Morava, a.s.

Veolia Transport Morava, a.s. je největším autobusovým dopravcem v České republice s více než 1 300 zaměstnanci a téměř 800 autobusy a provozuje osobní autobusovou dopravu na území Olomouckého a Moravskoslezského kraje, částečně působí i na území kraje Zlínského a Pardubického.

Základními činnostmi společnosti jsou především: veřejná linková doprava, městská hromadná doprava, příležitostná osobní doprava, smluvní doprava zaměstnanců, drážní doprava a provozování integrovaných dopravních systémů.

Společnost poskytuje prostřednictvím své dopravní kanceláře prodej jízdenek na mezinárodní autobusové linky, prodej letenek, prodej lodních a trajektových lístků, směnářské služby a další. Od roku 1998 je ve společnosti zaveden a udržován systém řízení jakosti dle norem EN ISO 9001.

V současnosti disponuje Veolia Transport Morava, a.s. takřka 800 autobusy (průměrné stáří vozového parku 8 let), které naježdí za rok zhruba 46 500 000 km. Zajišťuje provoz 397 příměstských linek, 40 linek MHD, 10 dálkových linek a 1 mezinárodní linky.

Prioritním cílem společnosti je uspokojovat potřeby zákazníků (cestující veřejnosti, orgánů státní správy i soukromých subjektů) na maximální možné úrovni.

Společnost Veolia Transport Morava, a.s. je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ostravě.⁷

⁶ *veolia-transport.cz*: O společnosti [online]. [cit. 2012-4-12].
Dostupné z: <http://www.veolia-transport.cz/o-spolecnosti/>

5.2 PERSONÁLNÍ ČINNOST SPOLEČNOSTI

5.2.1 Organizační struktura

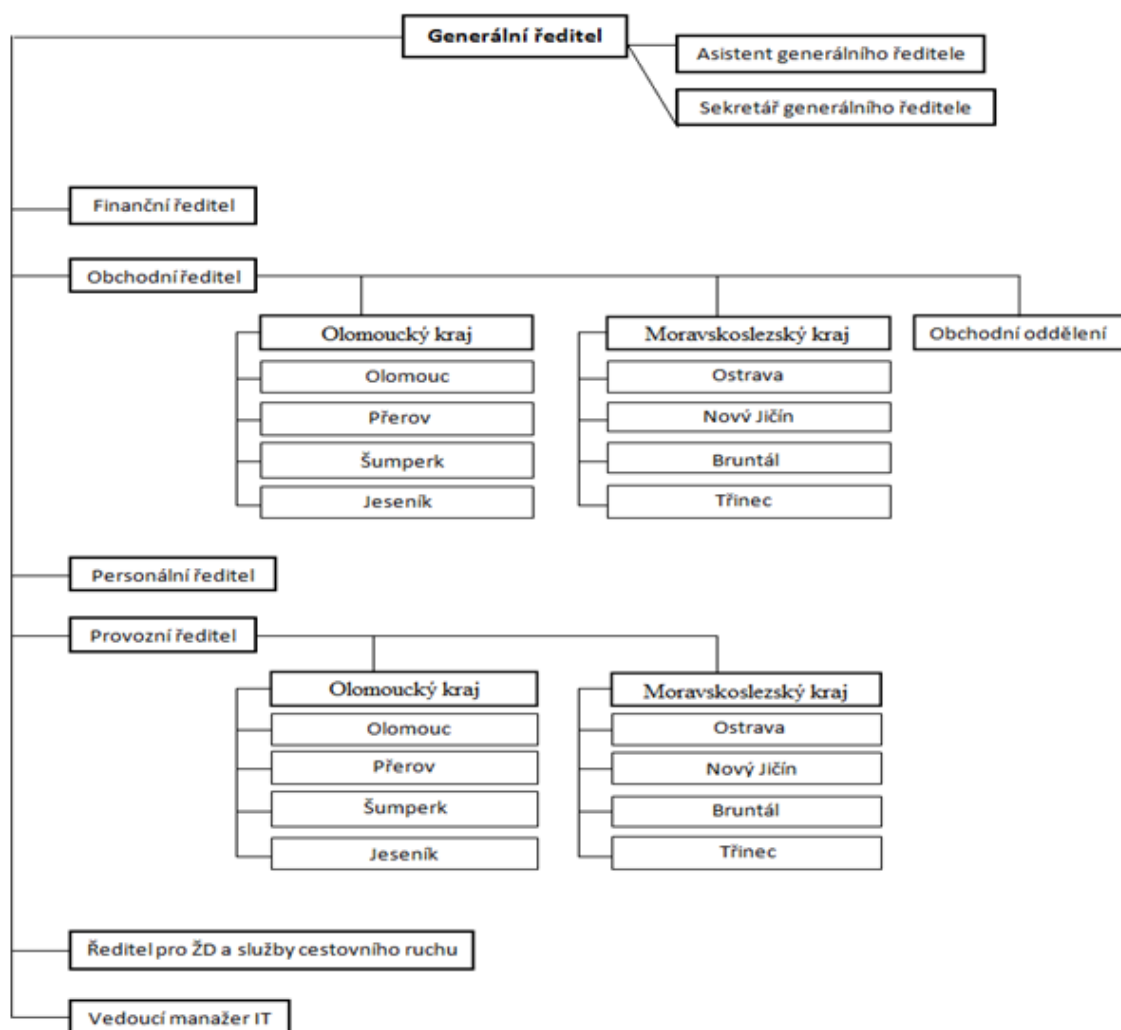
Typem struktury organizace, kterou využívá společnost Veolia Transport Morava, a.s., je funkční organizační struktura.

Funkční organizační struktura je nejzákladnější formou organizace, kde jsou zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi anebo aktivitami zařazeni do jedné skupiny. Myšlenkou funkční struktury je seskupení pracovníků, kteří pracují na podobných úkolech v jednom úseku podniku (viz následující schéma). Celý obchodní personál se nachází v úseku marketingu, všichni techničtí inženýři jsou v úseku výzkumu a vývoje atd. Seskupení úkolů a odborných schopností do jednoho úseku umožňuje jednomu vedoucímu úseku, kterému budou vedoucí jednotlivých oddělení hlásit výsledky své práce, zvládnout celý úsek. Ve většině společností se tato pozice vedoucího úseku nazývá ředitel nebo náměstek generálního ředitele. (Cejthamr, 2010)

Společnost je rozdělena na 8 oblastních divizí osobní dopravy (Olomouc, Přerov, Šumperk, Jeseník, Ostrava, Nový Jičín, Bruntál, Třinec), divizi železniční dopravy Desná a správu akciové společnosti.

⁷ *morava.veolia-transport.cz*: O společnosti [online]. [cit. 2012-4-12].
Dostupné z: <http://www.morava.veolia-transport.cz/o-spolecnosti/>

Obrázek č. 4: Organizační struktura ve Veolii Transport Morava, a.s.



Zdroj: Interní dokumenty společnosti Veolia Transport Morava, a.s.

Tabulka č. 1: Struktura zaměstnanců podle kategorií k 31.12.2010

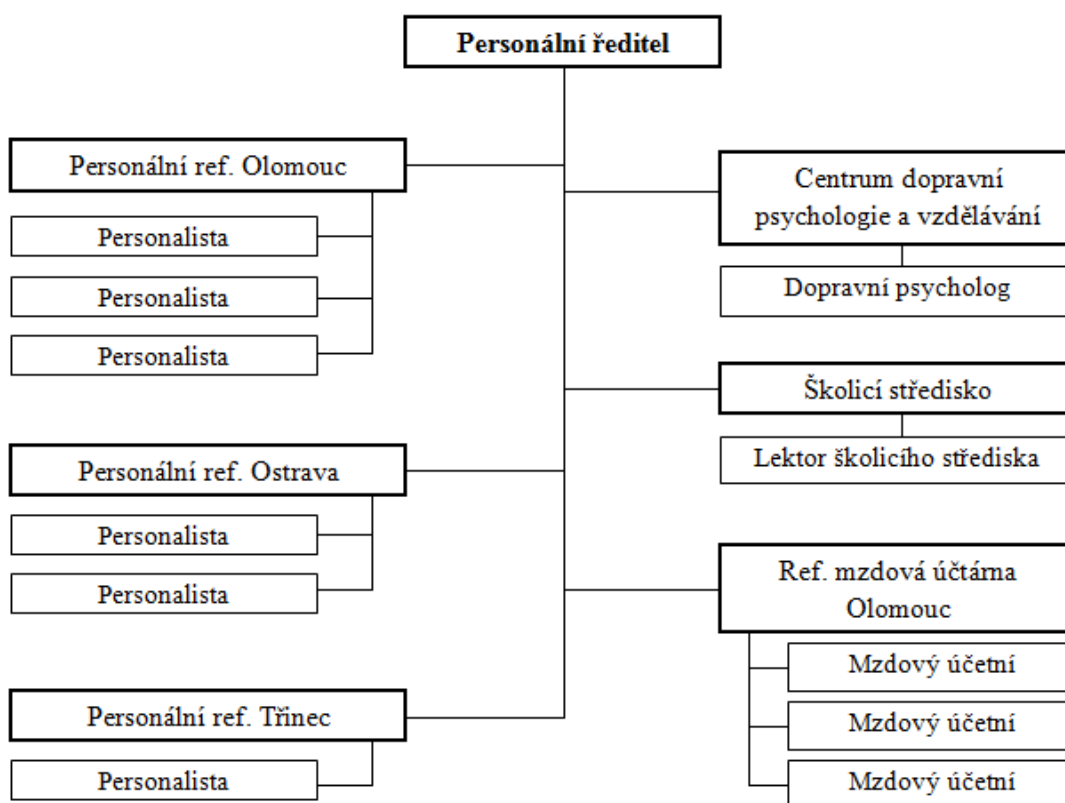
Kategorie	Průměrný přep. stav	% podíl
Strojvedoucí	9	0,69 %
Obsluha vlaků	9	0,69 %
Komerční pracovníci	2	0,15 %
Dělníci	4	0,31 %
Řidiči autobusů	1 145	87,88 %
THP	134	10,28 %
Celkem	1 303	100 %

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Veolia Transport Morava, a.s.

5.2.2 Personální odbor

Organizační struktura personálního odboru společnosti je znázorněna následujícím obrázkem.

Obrázek č. 5: Organizační struktura personálního odboru VT Morava, a.s



Zdroj: Interní dokumenty společnosti Veolia Transport Morava, a.s.

5.2.3 Dopady organizačních změn na zaměstnance

Ve Veolii Transport úspěšně proběhla celková reorganizace podniku, první etapa spojená se vstupem zahraničního vlastníka. Uplatnit se na dnešních trzích totiž znamená přizpůsobit se rapidním a mnohdy neočekávaným změnám v postojích zákazníků, konkurentů a dokonce i vlastních obchodních partnerů. Když se mění trh, musí se také měnit firmy na něm působící. Organizační změna rozhodně není snadnou záležitostí a její realizace vyžaduje koncentraci značného intelektuálního kapitálu. Pro management přitom vzniká riziko, že zaměstnanci, kterých se tyto procesy dotýkají, s nimi nebudou

souhlasit nebo se jim nebudou schopni přizpůsobit. Důsledkem je často nespokojenost a odpor zaměstnanců vůči připravovaným změnám.

Podstatnou složkou realizace organizační změny je překonávání myšlenkových bariér ve vědomí pracovníků firmy, kteří musí změnit své dosavadní pracovní postoje a přístupy v zájmu zvýšení konkurenceschopnosti vlastní firmy. Veolia Transport se musí v současné době zabývat řešením právě tohoto problému, kdy musí najít způsob, jak motivovat své zaměstnance k co nejlepším výkonům, jak je přimět k zásadní změně pracovního chování. Během posledních let došlo ve firmě k několika výrazným změnám. Nelze se tudíž divit, že zaměstnancům dělá problém přizpůsobit se novým a neustále se měnícím podmínkám. Toto se pak nepříznivě promítá i do pracovních výkonů zaměstnanců.

Jedním z prioritních úkolů personálních manažerů je proto nalezení cesty, která by pomohla pracovníkům adaptovat se na nové prostředí a pracovní podmínky. Zaměstnanci musí pochopit, co se od nich očekává. Zde se dostáváme ke dvěma důležitým složkám personálního řízení, kterým by v současné době měli manažeři Veolie Transport věnovat co nejvyšší pozornost. Jedná se o následující oblasti, ke kterým se vrátím v závěru této práce:

- komunikace v organizaci
- stanovení pracovních cílů

5.2.4 Hodnocení a odměňování pracovníků VT Morava, a.s.

Ve společnosti Veolia Transport Morava, a.s. je prováděno hodnocení dvojího typu: s přímou vazbou na odměňování s měsíční, čtvrtletní a roční periodicitou a komplexní hodnocení bez přímé vazby na odměňování, které se provádí jednou ročně k operativně stanoveným termínům a pouze u THP. Komplexní hodnocení je ve společnosti vyžadováno v rámci splnění požadavků certifikace normou ISO.

Pravidla pro odměňování zaměstnanců

Zaměstnanec zařadí zaměstnance podle druhu vykonávané práce do odpovídajícího tarifního stupně.

Zaměstnancům společnosti VT Morava, a.s. přísluší mzda za podmínek a ve výši stanovené platnou legislativou v této oblasti, tj. zejména zákonem 262/2006 Sb., zákoník práce (ZP), nařízením vlády č. 567/2006 Sb., touto kolektivní smlouvou a opatřením jednatele společnosti Veolia Transport Morava, a.s.

Kolektivní smlouva stanoví podmínky pro poskytování mzdy a odměny za pracovní pohotovost zaměstnanců společnosti konajícím práci na základě pracovní smlouvy.

Zaměstnanci přísluší mzda složená ze základní mzdy hodinové nebo měsíční podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce a podle jejího množství a prémie, odměny, příplatky. Jsou zde stanoveny rovněž podmínky pro poskytování a výši odměny za pracovní pohotovost.

Základní mzda

Zaměstnanci přísluší základní mzda

- a) hodinová – hodinový tarif násobený odpracovanými hodinami
- b) měsíční

Základní hodinová mzda pro kategorii řidič autobusu se skládá ze mzdového tarifu, k němuž přísluší příplatek za náročnost práce spojený s psychickou zátěží.

Tabulka č. 2: Rozpis osobních nákladů (v tis. Kč)

	2010		2009	
	Celkový počet zaměst.	Členové řídicích org.	Celkový počet zaměst.	Členové řídicích org.
Prům. počet zaměstnanců	1 303	6	1 385	6
Mzdy	349 820	8 087	374 456	8 054
Sociál. a zdrav. pojištění	121 421	2 750	122 240	2 738
Sociální náklady	5 353	427	6 637	468
Osobní náklady celkem	476 594	11 264	503 333	11 260

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Veolia Transport Morava, a.s

V roce 2010 a 2009 neobdrželi členové a bývalí členové statutárních a dozorčích orgánů žádné odměny.

Tarifní stupeň a katalog prací

Práce vykonávané zaměstnanci se podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti rozčleňují do tarifních stupňů. Metodickou pomůckou pro zařazení zaměstnanců je jednotný katalog prací. Zaměstnanec je zařazen do takového tarifního stupně, ve kterém jsou stanoveny práce, se kterými se složitost, odpovědnost a namáhavost prací vykonávaných zaměstnancem, shoduje. Při kumulaci prací různé složitosti, odpovědnosti a namáhavosti se zaměstnanec zařadí do tarifního stupně podle té práce, která je zaměstnancem vykonávána po převážnou část pracovní doby.

Mzdové tarify

Pro každý tarifní stupeň se stanoví mzdové tarify. Výše mzdových tarifů v jednotlivých tarifních stupních činí různou základní hodinovou mzdu (viz následující tabulka) při délce týdenní pracovní doby 40 hodin, v nepřetržitém provozu 37,5 hodin.

Tabulka č. 3: Výše mzdových tarifů v jednotlivých tarifních stupních

Tarifní stupeň	Zákl. hodinová mzda v Kč	Zákl. měsíční mzda v Kč
4	50,-- až 60,--	9 000,-- až 10 000,--
5	61,-- až 70,--	10 001,-- až 12 000,--
6	71,-- až 80,--	12 001,-- až 14 000,--
7	81,-- až 90,--	14 001,-- až 15 500,--
8	91,-- až 100,--	15 501,-- až 17 500,--
9	101,-- až 110,--	17 501,-- až 19 000,--
10	111,-- až 120,--	19 001,-- až 21 000,--
11	121,-- až 122,--	21 001,-- až 22 000,--
12		22 001,-- až 25 000,--
13		25 001,-- až 31 000,--

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Veolia Transport Morava, a.s

Zaměstnancům, kterým se přiznává základní mzda ve výši mzdového tarifu za měsíční období a kteří mají sjednanou kratší pracovní dobu, a zaměstnancům, kteří neodpracovali v měsíci pracovní dobu ve stanoveném rozsahu (fond pracovní doby příslušného měsíce), přísluší základní mzda ve výši měsíčního mzdového tarifu úměrně odpovídající odpracované době.

Základní mzda ve výši měsíčního mzdového tarifu se nemění podle rozdílného fondu pracovní doby daného odlišným počtem pracovních dnů v měsíci.

Se zaměstnancem lze sjednat smluvní mzdu.

Prémie

Zaměstnancům lze přiznat prémii jako podmíněně nárokovou složku mzdy podle dosažených hospodářských výsledků společnosti ve vztahu k plánovaným, dále podle množství a kvality odvedené práce a dosahovaných pracovních výsledků, a to ve výši a za podmínek stanovených v Prémiovém řádu.

Tabulka č. 4: Prémiování jednotlivých kategorií zaměstnanců

Kategorie zaměstnanců	Prémiové období	Forma prémie	Maximální prémiová sazba
Řidič autobusu	- měsíční	- kolektivní	- dle aktuálně vyhlášené kolektivní prémie
<u>Dělník:</u>			- dle aktuálně vyhlášené kolektivní prémie
- dílenský	- měsíční	- kolektivní	
- ostatní	- měsíční	- individuální	- 15 %
<u>THP:</u>			
- odborní ředitelé	- roční	- individuální	- dle manažerské smlouvy
- ostatní	- měsíční	- individuální	- 15 %

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Veolia Transport Morava, a.s

Jízda ve dvou řidičích

Zajišťují-li přepravu dva řidiči, do pracovní doby se započítává jednotlivci doba, po kterou jednotlivec řídí vozidlo (50 % doby jízdy vozidla, 50 % pohotovost).

Odměna při výkonu jiné práce

Je-li zaměstnanec převeden na jinou práci než byla v pracovní smlouvě sjednána, přísluší mu odměna podle vykonané práce.

Pracovní pohotovost

Odměna za pracovní pohotovost mimo pracoviště činí 10 % průměrného hodinového výdělku.

Příplatek za práci přesčas

Za hodinu práce přesčas přísluší zaměstnanci dosažená mzda podle ostatních ustanovení kolektivní smlouvy, která se vztahuje k období práce přesčas, a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku.

Za dobu práce přesčas lze zaměstnanci poskytnout ve stejném rozsahu náhradní volno místo příplatku podle odst. 1, dohodne-li se o tom s ředitelem odboru.

Neposkytne-li zaměstnavatel zaměstnanci náhradní volno podle odst. 2 v době tří kalendářních měsíců po výkonu práce přesčas nebo v jinak dohodnuté době, přísluší zaměstnanci za dobu práce přesčas příplatek podle odstavce 1 tohoto článku.

Práce ve svátek

Za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda, která se vztahuje k období práce ve svátek, a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Náhradní volno je zaměstnanci poskytnuto nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době.

Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě, a to ve výši průměrného výdělku místo náhradního volna.

Zaměstnanci s měsíční mzdou, který nepracoval proto, že svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den, se základní mzda ve výši měsíčního mzdového tarifu z tohoto důvodu nekrátí. Jestliže zaměstnanci ušla mzda nebo její část v důsledku svátku, protože ten připadl na jeho obvyklý pracovní den (podle rozpisu služeb), přísluší mu náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku nebo úměrná část odpovídající podílu mzdy, která zaměstnanci v důsledku svátku ušla na celkové mzdě za toto období.

Příplatek za noční práci

Za práci v noci, tj. od 22:00 do 6:00, přísluší zaměstnanci k dosažené mzdě, která se vztahuje k práci v tomto období, příplatek ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku.

Příplatek za práci v sobotu a v neděli

Za hodinu práce v sobotu nebo v neděli přísluší zaměstnanci příplatek ke mzdě dosažené podle ostatních ustanovení této kolektivní smlouvy ve výši 30 % průměrného hodinového výdělku. Za účast na školení, které je prohlubováním kvalifikace, přísluší příplatek ve výši 10 % průměrného hodinového výdělku.

Příplatek za řízení kloubového autobusu

Za řízení kloubového autobusu přísluší řidiči příplatek ve výši 0,35 Kč za každý ujetý km.

Příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí

Za práce ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí přísluší zaměstnanci příplatek. Počet hodin schvaluje vedoucí oprav a běžné údržby na úkolovém lístku.

Za hodinu práce ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí přísluší zaměstnanci příplatek v této výši:

- svařování 6 Kč/hod

Mimořádná prémie

Za výjimečné pracovní výsledky nebo splnění mimořádných úkolů může jednatel společnosti na základě návrhu příslušného ředitele odboru zaměstnanci přiznat mimořádnou prémii. Mimořádnou prémii lze také přiznat za aktivní a iniciativní plnění pracovních úkolů.

Průměrný výdělek

Průměrný výdělek je stanoven jako průměrný hodinový výdělek pro všechny kategorie zaměstnanců, při výpočtu je postupováno v souladu s § 351 – 362 ZP. Jestliže zaměstnanec v rozhodném období odpracoval méně než 21 dnů (u turnusových zaměstnanců se zjistí počet odpracovaných dnů přepočtem z odpracovaných hodin na osmihodinové směny), použije se pravděpodobný výdělek. Za odpracovaný den se

považuje odpracování převážné části směny, popřípadě výkon práce přesčas po tuto dobu.

Výplatní termín

Mzda je splatná vždy 13. den v měsíci nebo nejbližší předcházející pracovní den.

5.2.5 Organizační směrnice

Hodnocení zaměstnanců se ve Veolii Transport Morava, a.s. provádí dle organizační směrnice.

Účel

Organizační směrnice společnosti definuje postupy pro hodnocení odborné způsobilosti zaměstnanců vykonávat stanovenou činnost.

Hodnocení odborné způsobilosti zaměstnanců slouží ke zhodnocení cílů za uplynulé období a stanovení nových cílů, k podpoře výkonu a korekci pracovního chování zaměstnanců, k upřesnění potřeby vzdělávání a kariérových plánů, identifikaci talentů i ke stanovení mzdy a odměny. Jako nástroj otevřené diskuze mezi manažerem a zaměstnancem přispívá k pochopení vzájemných očekávání firmy a zaměstnance, ke komunikaci vizí a cílů organizace i ke zvýšení motivace pracovníků.

Hodnocení odborné způsobilosti pracovníků vykonávat stanovenou činnost navazuje na proces získávání potřebných lidských zdrojů a proces zabezpečování vzdělávání a výcviku pracovníků. Výstupem je hodnocení způsobilosti pracovníků vykonávat stanovenou činnost a podklady pro upřesnění plánu vzdělávání a výcviku.

Oblast platnosti

OS je závazná pro všechny organizační útvary Veolia Transport Morava, a.s. a je určena všem zaměstnancům společnosti, pracujícím v hlavním pracovním poměru.

Vedoucí zaměstnanci

- průběžné shromažďování podkladů nezbytných pro hodnocení zaměstnanců v řízeném útvaru a jejich objektivní vyhodnocování

- provedení hodnocení ve stanovených termínech včetně zpracování závěrů a doporučení, stanovení individuálních cílů pro další hodnotící období
- projednání závěrů hodnocení s hodnoceným zaměstnancem
- průběžná kontrola výsledků činnosti zaměstnance a kontrola plnění stanovených závěrů
- předání úplných písemných záznamů a informací o provedených hodnoceních na personální odbor

Hodnocení zaměstnanci

- aktivní přístup k hodnocení a spolupráci s hodnotitelem
- plnění zadaných úkolů a cílů vyplývajících z hodnocení

Popis

Hodnocené skupiny zaměstnanců

Hodnocení je prováděno u všech zaměstnanců společnosti, kteří pracují na základě pracovní nebo manažerské smlouvy v hlavním pracovním poměru a ode dne jejich nástupu ke společnosti odpracovali minimálně šest měsíců. Dle vykonávané funkce jsou samostatně hodnoceny tyto skupiny zaměstnanců:

1. řidiči autobusů
2. technicko-hospodářští pracovníci (THP)
3. vedoucí zaměstnanci

Hodnocení zaměstnanců v kategorii řidič autobusu

Hodnocení odborné způsobilosti řidičů je upraveno zákonem č. 247/2000 Sb. v platném znění a souvisejícími předpisy. Odborná úroveň řidičů je pravidelně ověřována přezkoušením, dokladem je Osvědčení profesní způsobilosti řidiče. Evidenci o odborné způsobilosti vede personální odbor společnosti.

Pracovní chování a pracovní výsledky jsou u zaměstnanců v kategorii řidič autobusu hodnoceny průběžně, vzhledem k tomu, že bezprostředně ovlivňují kvalitu poskytovaných služeb a jejich ekonomickou efektivnost. Záznamy, které jsou vedeny na evidenční kartě řidiče jsou s řidičem operativně projednávány, včetně přijatých opatření, což řidič vždy potvrdí svým podpisem.

Hodnocení zaměstnanců v kategorii THP

Při hodnocení zaměstnanců kategorie THP jsou využívány formy:

- hodnotících testů
- hodnotících pohovorů

Hodnotící testy

K ověřování odborných znalostí THP jsou používány znalostní testy sestavené pro jednotlivá funkční místa, s výjimkou míst odborných ředitelů. Otázky zahrnují oblast:

- bezpečnosti práce
- požární ochrany
- systému řízení jakosti
- funkční odbornosti

Hodnocení správných odpovědí je bodové, s rozlišením váhy podle důležitosti otázky. Dosažené výsledky jsou hodnoceny procentem úspěšnosti, porovnáním počtu skutečně dosažených a maximálně možných bodů jak za jednotlivé oblasti, tak za celkový test. Za přípravu, realizaci a vyhodnocení výsledků testů odpovídá ředitel pro strategické a personální řízení ve spolupráci s odbornými řediteli v termínu stanoveném generálním ředitelem.

Hodnotící pohovory

Obsahem hodnotícího pohovoru je hodnocení plnění požadavků na dané pracovní místo zaměstnancem, včetně jím dosaženého vývoje a definování dalšího potřebného rozvoje jeho kompetencí. Vlastní hodnocení probíhá na základě konkrétních hodnotících kritérií stanovených pro dané pracovní místo ve formě setu a je vodítkem pro odhalení rezerv ve výkonech, kvalitě, pracovním chování, stanovení dalšího vzdělávání, rozvoje kariéry a spravedlivé odměňování.

K přípravě hodnotícího pohovoru je důležité, aby hodnocené oblasti a kritéria předem znal i hodnocený zaměstnanec, aby hodnocený měl možnost se ke všem aspektům hodnocení vyjádřit. S vlastním hodnocením je však nadřazeným seznámen až v průběhu pohovoru. Hodnocení vedoucího se přitom musí opírat především o konkrétní příklady (kritické události) výkonu a pracovního chování hodnoceného, nikoli o názory na jeho

osobnost. Jako podklad pro hodnotící pohovor mohou být rovněž použity výsledky hodnotících testů nebo výsledky dotazníkového šetření.

Hodnotící škála

V zájmu srozumitelnosti je celkové hodnocení pracovních výsledků a pracovního chování zaměstnance klasifikováno pomocí pěti stupňů:

5 - Vynikající	Zaměstnanec je v každé své činnosti perfektní, aktivně přebírá odpovědnost, nemá slabá místa, na kterých by měl pracovat, je výrazným pozitivním přínosem pro své oddělení, dokáže pomoci ostatním, věnuje úsilí týmové práci.
4 - Velmi dobrý	Hodnocený v tomto případě dosahuje očekávaných výsledků bez pomoci nadřízeného, jeho pracovní výkon a efektivita i úroveň pracovního chování obvykle převyšuje požadavky jeho pozice.
3 - Plně uspokojivý	Hodnocený dosahuje očekávané úrovně pracovních výsledků, občas i překračuje požadavky kladené na jeho pracovní pozici, příležitostně přitom vyžaduje vedení. Předvídá problémy a navrhuje řešení.
2 - Uspokojivý	Zaměstnanec většinou při práci vyžaduje pomoc ze strany nadřízeného. Není schopen předvídat pracovní problémy a analyzovat jejich příčiny, jeho pracovní výkon je zpravidla nižší než odpovídá požadavkům jeho pracovní pozice.
1 - Neuspokojivý	Hodnocený zařazený do tohoto stupně nedokáže pracovat samostatně, vyžaduje zvýšený dohled. Jeho pracovní výsledky jsou trvale nižší než odpovídá očekáváním, jeho nedostatečný výkon vyvolává nutnost přenášení práce na spolupracovníky.

Závěry hodnocení

Součástí hodnocení je formulace závěrů hodnocení, tj. celkové zhodnocení výkonu a pracovního chování zaměstnance. Výsledky hodnocení podle jednotlivých kritérií jsou přepočteny do jediné, výsledné charakteristiky. Porovnáním výsledků hodnocení v čase

(jednotlivých letech) lze stanovit vývojovou tendenci způsobilosti zaměstnance, tj. posoudit, zda pracovní výkon a pracovní chování zaměstnance je stabilní, zda má rostoucí, případně klesající tendenci. Závěry hodnocení se týkají především opatření nezbytných ke zvýšení pracovního výkonu (na straně zaměstnance i organizace), dalšího rozvoje zaměstnance (souvisejícího s rostoucími nebo změněnými nároky jeho pozice v budoucnosti), jeho profesního postupu (kariérového plánu) a rovněž návrhů na změnu finančního ohodnocení, resp. odměnu zaměstnance. Pracovník má přirozeně právo se k závěrům hodnocení vyjádřit a uvést své stanovisko.

Závěr hodnocení musí obsahovat zejména:

- návrh formy a obsahu dalšího vzdělávání, případnou specifikaci další přípravy
- případný návrh změny nebo úpravy popisu funkčního místa nebo organizace práce
- případný návrh změny zařazení zaměstnance
- návrh dalších úkolů, doporučení nebo opatření

Organizace hodnocení

Personální odbor písemně oznámí všem hodnotitelům termín provedení hodnocení a zašle jim záznamy komplexního hodnocení zaměstnanců pro všechny jimi hodnocené zaměstnance.

Hodnotitel samostatně vyplní záznamník tak, že přiřadí body podle jednotlivých kritérií, přičemž vyšší číslíce znamená vyšší ocenění a sečte počet bodů. Hodnotitel využívá jako podklad rovněž vlastní neformální zápisy a formální zápisy z pracovních porad řízeného útvaru.

Zásady hodnotícího pohovoru

Hodnotitel by měl před vlastním posuzováním hodnotících kritérií:

- sledovat a dělat si průběžné poznámky o výsledcích a pracovním chování v průběhu celého hodnoceného období
- posoudit pracovní výsledky, výkonnost a pracovní chování hodnocených za celé období
- vzít v úvahu zvláštní okolnosti, které mohly mít na výsledky vliv

- zaměřit se výhradně na pracovní výsledky, pracovní chování a potenciál, nikoliv na osobní zvláštnosti
- pečlivě prostudovat výsledky předchozích hodnocení
- je vhodné sestavit pořadí všech hodnocených zaměstnanců (nejlepší až nejhorší) podle jednotlivých kritérií jako pomocné vodítko při vlastním hodnocení
- stanovit silné a slabé stránky zaměstnance

Během pohovoru:

- vyhradit si pro rozhovor čas a místo, bez vnějších rušivých vlivů
- odstranit pocit napětí
- hodnocení vést formou dialogu, ne monologu hodnotitele
- v případě, že hodnocený neakceptuje hodnocení, toto ukončit a předat k projednání přímému nadřízenému hodnotitele
- pohovor ukončit poděkováním a povzbuzením

Výstupy hodnocení

Hodnotitel předá záznamníky hodnocení a zařazení řidičů autobusů do skupin ve stanoveném termínu na personální odbor. Údaje obsažené v hodnocení jsou pro personální odbor zdrojem informací pro další činnost v oblasti řízení lidských zdrojů. Personální odbor zajistí realizaci těch doporučení a závěrů, za které dle jejich obsahu odpovídá a má k jejich realizaci pravomoc.

Formulář záznamníku komplexního hodnocení se používá po dobu 3 let a je uložen na personálním odboru, odkud je opětovně dle stanovených termínů hodnocení rozeslán hodnotitelům. Po zaplnění je záznamník založen do osobního spisu zaměstnance. Na požádání vydá personální odbor kopii záznamníku hodnocenému zaměstnanci.

Přehled zařazení řidičů autobusů do skupin je veden na personálním oddělení v elektronické podobě v aktuálním stavu.

5.2.6 Změny v organizační struktuře

Veolia Transport Morava, a.s. (do konce roku 2001 ČSAD BUS Ostrava, a.s., do července 2008 Connex Morava, a.s.) je nyní dopravní společností holdingu Veolia Transport Česká republika, a.s., který je součástí nadnárodní skupiny Veolia Transport.

Předchůdcem této dopravní společnosti byla organizační jednotka „osobní doprava“ ČSAD Ostrava, a.s., která v roce 1999 přešla do základního jmění nově zakládané dceřiné společnosti ČSAD BUS Ostrava, a.s. Od 1. ledna 2002 se jejím jediným akcionářem stala švédská společnost *Connex Transport AB*, která ji k témuž dni přejmenovala na Connex Morava, a.s. Od 7. října 2005 byl vlastníkem *Connex Czech Holding, a.s.*, od 29. května 2006 *Veolia Transport Česká republika, a.s.* Od 1. srpna 2008 se společnost jmenuje Veolia Transport Morava, a.s. Od 1. října 2008 se k ní fúzí připojila společnost *BUS Slezsko, a.s.*⁸

⁸ *morava.veolia-transport.cz*: O společnosti [online]. [cit. 2012-4-12].
Dostupné z: <http://www.morava.veolia-transport.cz/o-spolecnosti/>

6 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU

6.1 KOMUNIKACE V ORGANIZACI

6.1.1 Přínos komunikace

Při výkonu řídicí funkce tvoří komunikace, tedy sdělování a přijímání informací, závažnou personální činnost. Bezprostřední řízení pracovní skupiny se opírá o příkazy, doporučení, návody, informace a porady, kterými se připravují, zajišťují, kontrolují a hodnotí pracovní úkoly. Nestačí, když vedoucí sděluje pracovníkům pouze své příkazy a pokyny týkající se bezprostředně zadávaných úkolů. Musí s nimi hovořit i o dalších důležitých skutečnostech týkajících se pracovní skupiny a podniku. Z tohoto hlediska je nezbytné, aby vedoucí považoval informovanost pracovníků za trvalý a průběžný úkol.

Fungující systém komunikace je jedním z nejefektivnějších nástrojů, které pomáhají předcházet konfliktům a vytvářet zdravé pracovní vztahy. Jde o to, aby byli zaměstnanci včas a přiměřeně informováni o všem, co se jich nějakým způsobem dotýká. Způsobů informování zaměstnanců existuje celá řada: podnikové noviny a časopisy, podnikový rozhlas, vývěsky v organizaci, výroční zprávy, pracovní porady, informování prostřednictvím bezprostředně nadřízeného nebo prostřednictvím odborů. Na druhé straně by také samotní zaměstnanci měli mít možnost vyjadřovat se k záležitostem organizace a měli by o to být dokonce žádáni.

6.1.2 Návrhy na zlepšení současného stavu ve VT Morava, a.s.

Pokusím se teď stanovit hlavní cíle Veolie Transport, s nimiž by se měli ztotožnit všichni její zaměstnanci a usilovat o realizaci těchto cílů. Všichni pracovníci musí mít možnost seznámit se s podnikovými cíli, musí mít možnost se k nim vyjádřit a zhodnotit výsledky odvedené práce. Nejvhodnější by bylo, aby všechny cíle splňovaly podmínky systému SMART - konkrétní, měřitelný, dosažitelný, odpovídající, termínovaný.

Cíl č. 1: *Orientace na zákazníka*

Za nejdůležitější cíle Veolie Transport, a.s. považuji v současné době dva základní úkoly:

- udržet si stávající zákazníky
- získat nové zákazníky

Cíl č. 2: Zlepšení komunikace v organizaci

Vrcholoví manažeři si musí uvědomit, že jimi vydané pokyny pro vedoucí nižších organizačních útvarů mohou být v každém z těchto útvarů interpretovány poněkud jinak. A výkonným pracovníkům už tyto pokyny doputují značně zkreslené. Manažeři by proto měli zajistit, aby se transformací přes nižší úrovně hierarchie neztratilo informační jádro jimi vydaného pokynu.

Pravděpodobně nejdůležitější pro zlepšení komunikačního systému je zpětná vazba. To znamená sledovat reakci, věnovat pozornost tomu, jak příjemce na zprávy reaguje, zjistit, zda rozumí tomu, co chceme sdělit. Mnohem obtížnější bude odhadnout míru srozumitelnosti v případě písemného sdělení. Zde budou zpětnou vazbou manažerů výsledky práce podřízených. Když jsou úkoly řádně prováděny, mohou předpokládat, že formulace byla jasná.

7 ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce bylo rozebrat personální řízení v podniku Veolia Transport Morava, a.s., konkrétněji pak hodnocení a odměňování zaměstnanců v tomto podniku.

V úvodu bakalářské práce byly vysvětleny základní pojmy, jako jsou řízení lidských zdrojů, personální řízení, řízení lidského kapitálu, personální práce aj. Vzhledem k zaměření mého studia na francouzštinu pro evropský a mezinárodní obchod a vzhledem ke skutečnosti, že podnik, jehož činností jsem se zabývala, je rovněž ve vlastnictví francouzů, považovala jsem za vhodné zmapovat v první části mé práce také význam česko-francouzských obchodních vztahů.

Ve druhé části jsem se zabývala charakteristikou vybraného podniku a zaměřila jsem se na rozbor organizační struktury, personálního řízení a hodnocení a odměňování zaměstnanců tohoto podniku.

Ve společnosti Veolia Transport Morava, a.s. je prováděno hodnocení dvojího typu: s přímou vazbou na odměňování s měsíční, čtvrtletní a roční periodicitou a komplexní hodnocení bez přímé vazby na odměňování. Zaměstnanci jsou podle druhu vykonávané práce řazeni do odpovídajících tarifních stupňů, kterých je ve sledovaném podniku celkem třináct. Zaměstnanci přísluší mzda složená ze základní mzdy hodinové nebo měsíční podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce a podle jejího množství a prémie, odměny, příplatky.

Stěžejním dokumentem v mé práci, který shrnuje veškeré informace o hodnocení pracovníku v organizaci, je organizační směrnice. Poskytuje informace o tom, jak by systém hodnocení pracovníků ve společnosti Veolia Transport Morava, a.s. měl správně fungovat.

Závěrečná kapitola představuje změny v personálním systému po vstupu zahraničního investora a návrhy na zlepšení současného stavu. Podala jsem návrh na zvýšení motivace pracovníků Veolia Transport, která se výrazně oslabila s příchodem zahraničního vlastníka. Během posledních pár let došlo ve firmě k několika výrazným změnám, kdy došlo k fúzi několika společností a následné změně vedení. Nelze se tudíž divit, že v těchto dnech vládne mezi zaměstnanci nedostatek schopností přizpůsobit se novým podmínkám. Toto se pak nepříznivě promítá i do jejich pracovního výkonu.

Na základě rozhovoru se zaměstnanci jsem došla k závěru, že hlavní příčina spočívá především v nedostatečné komunikaci v podniku a v neznalosti postupů při stanovování pracovních cílů, proto jsem se zaměřila právě na tyto dvě oblasti.

8 RÉSUMÉ

J'ai choisi comme sujet de mémoire, « Le système de gestion des ressources humaines dans la société anonyme Veolia Transport Morava ». La présence française dans cette société correspond parfaitement à mes attentes car je suis des études de français dans le commerce international et européen et je me spécialise notamment dans le management personnel.

La société anonyme Veolia Transport est une société qui assure le transport public sur le territoire de République tchèque.

Dans la première partie de mon mémoire, j'ai essayé de définir les activités principales de la compagnie et de montrer l'importance des relations commerciales franco-tchèques.

Dans la deuxième partie, j'ai caractérisé la société anonyme Veolia Transport Morava et je me suis concentrée vers sa structure organisationnelle, son système de gestion des ressources humaines et la rémunération de ses employés.

Dans le chapitre final, j'ai fait des propositions visant à augmenter la motivation des travailleurs.

Dans ces dernières années, la société anonyme Veolia Transport a subi plusieurs grands bouleversements, commençant par le changement total du système de gestion.

Les managers doivent trouver la voie menant vers le changement total des attitudes des employés vis-à-vis de leur travail; afin qu'ils soient capables de s'adapter aux nouvelles conditions. Il faut surtout viser à améliorer la communication dans l'ensemble de l'entreprise et donner aux employés la possibilité de s'exprimer à propos du nouveau système de gestion.

La communication joue un rôle très important au sein d'une entreprise.

9 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Grada Publishing, a.s., Praha, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků: Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Grada Publishing, a.s., Praha, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [3] CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování - 2.*, Grada Publishing a.s., Praha, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7)
- [4] DEMBINKI, P.H. *La privatisation de l'Europe de l'Est*. Presses Universitaires de France, Paříž, 1995.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. C. H. Beck, Praha, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [6] *Historická statistická ročenka*. Český statistický úřad, Praha, 1995.
- [7] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. C. H. Beck, Praha, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [8] KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing, a.s., Praha, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [9] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Management Press, s.r.o., Praha, 2004. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [10] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Management Press, Praha, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [11] KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. Jihočeská univerzita, České Budějovice, 2002. 187 s. ISBN 80-7040-581-3.
- [12] LE GALL, J.-M.: *La gestion des ressources humaines*. Presses Universitaires de France, Paříž, 1992.
- [13] LOUŽEK, M. *Zapomenutá transformace*. CEP, Praha, 1999. 120 s. ISBN 80-7203-205-4.
- [14] MLČOCH L., MACHONIN P., SOJKA M. *Ekonomické a společenské změny v české společnosti po roce 1989*. Karolinum, Praha, 1995.
- [15] VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Grada Publishing, a.s., Praha, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

- [16] ZÁRUBA, P. *Základy podnikového managementu*. Aleko, 1991. 159 s. ISBN 80-85341-06-9.

INTERNET:

- *ccft-fcok.cz*: Cíle a poslání [online]. [cit. 2012-2-8].
Dostupné z: <http://www.ccft-fcok.cz/cz/index.asp?p=cile-a-poslani>
- *czso.cz*: Úvod k KZAM [online]. [cit. 2012-3-27].
Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/uvod_k_kzam
- *france.cz*: Česko-francouzské obchodní vztahy [online]. [cit. 2012-2-8].
Dostupné z: <http://www.france.cz/Cesko-francouzske-obchodni-vztahy>
- *morava.veolia-transport.cz*: O společnosti [online]. [cit. 2012-4-12].
Dostupné z: <http://www.morava.veolia-transport.cz/o-spolecnosti/>
- *veolia-transport.cz*: O společnosti [online]. [cit. 2012-4-12].
Dostupné z: <http://www.veolia-transport.cz/o-spolecnosti/>

JINÉ ZDROJE:

- Interní dokumenty společnosti Veolia Transport Morava, a.s.
- Les relations commerciales franco-tchèques, interní dokument Ministerstva financí ve Francii

10 SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Vztah mezi pojetími řízení lidí	2
Obr. č. 2: Obecný úkol řízení lidských zdrojů	5
Obr. č. 3: Veolia Transport ve světě	20
Obr. č. 4: Organizační struktura ve Veolii Transport Morava, a.s.	23
Tabulka č. 1: Struktura zaměstnanců podle kategorií k 31.12.2010	23
Obr. č. 5: Organizační struktura personálního odboru VT Morava, a.s.	24
Tabulka č. 2: Rozpis osobních nákladů (v tis. Kč)	27
Tabulka č. 3: Výše mzdových tarifů v jednotlivých tarifních stupních	28
Tabulka č. 4: Prémiování jednotlivých kategorií zaměstnanců	29

11 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČSA	České státní aerolinie
ČSFR	Československá federativní republika
ČSSR	Československá socialistická republika
ES	Evropské společenství
EU	Evropská unie
FČOK	Francouzsko-česká obchodní komora
Kč	koruna česká
km	kilometr
IFTG	Francouzsko-český institut řízení
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
OS	Organizační směrnice
RVHP	Rada vzájemné hospodářské pomoci
Sb.	sbírky
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
THP	technicko-hospodářský pracovník
USA	Spojené státy americké
VT	Veolia Transport
VE	Veolia Environnement
VŠE	Vysoká škola ekonomická
ZP	Zákoník práce