

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Význam personálního plánování v organizaci

The Importance of the Personnel Planning of an Organization

Radka Bejvlová

Cheb 2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Radka BEJVLOVÁ**
Osobní číslo: **K10B0131K**
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná ekonomika**
Název tématu: **Význam personálního plánování v organizaci**
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

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

1. Specifikujte význam personálních činností.
2. Představte zvolený správní úřad, jeho působnost jako orgánu státní správy.
3. Analyzujte systém personálních činností ve zvolené organizaci.
4. Stanovte návrh na zlepšení personálního plánování daného správního úřadu.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Význam personálního plánování v organizaci“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Chebu dne 5. listopadu 2012

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce Ing. Miroslavu Pavlákov, Ph.D., za odbornou pomoc, cenné rady a trpělivost. Mé poděkování rovněž patří paní Aleně Svobodové, pracovníci personálně-ekonomického oddělení Drážního úřadu, která mi poskytla potřebné informace.

Obsah

ÚVOD.....	7
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	8
1.1 Pojetí a význam personální práce pro organizaci.....	8
1.1.1 Vývoj personální práce	8
1.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů	9
1.2 Personální strategie	10
1.3 Personální politika.....	11
1.4 Personální útvar.....	13
1.4.1 Funkce personálního útvaru	13
2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	15
2.1 Cíle personální plánování.....	16
2.2 Druhy personálního plánování	16
2.2.1 Skupinové personální plány	17
2.2.2 Individuální personální plány	17
2.2.3 Druhy plánů z časového hlediska	17
2.3 Oblasti personálního plánování.....	18
2.4 Proces plánování pracovníků	18
2.4.1 Odhad potřeby pracovníků	19
2.4.2 Odhad pokrytí potřeby pracovníků.....	21
3 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	22
3.1 Obsazování volných pracovních míst	23
3.1.1 Získávání pracovníků	23
3.1.2 Výběr pracovníků	24
3.1.3 Přijímání pracovníků	26
3.1.4 Vzdělávání pracovníků	27
3.2 Propouštění zaměstnanců.....	28
4 DRÁŽNÍ ÚŘAD	29
4.1 Působnost Drážního úřadu	29
4.2 Organizační struktura Drážního úřadu.....	30
4.2.1 Charakteristika organizační struktury.....	31
4.2.2 Změna organizační struktury	33
4.3 Vývoj počtu zaměstnanců Drážního úřadu	34
4.3.1 Přehled vývoje počtu zaměstnanců v kontrastu s nárůstem činností.....	34
4.3.2 Fluktuace zaměstnanců.....	39
4.4 Personální politika Drážního úřadu.....	40
4.4.1 Odměňování zaměstnanců.....	40
4.4.2 Vývoj opatření ve mzdové oblasti v letech 2007-2011	43
4.4.3 Vzdělávání zaměstnanců	44
4.4.4 Přijímání zaměstnanců.....	45
4.4.5 Propouštění zaměstnanců	48

5	SWOT ANALÝZA DRÁŽNÍHO ÚŘADU	50
5.1	Vyhodnocení SWOT analýzy Drážního úřadu	51
6	NÁVRH NA PŘEKONÁNÍ SLABÝCH STRÁNEK.....	52
6.1	Vysoká věková struktura zaměstnanců	52
6.2	Způsob získávání pracovníků.....	57
6.3	Další návrhy na překonání slabých stránek.....	60
6.3.1	Změna sídla Drážního úřadu Praha	60
6.3.2	Změna legislativy	62
7	ZÁVĚR	63
	Seznam tabulek	65
	Seznam obrázků.....	66
	Seznam grafů	66
	Seznam použitých zkratk	66
	Seznam použité literatury	67
	Seznam příloh	69

ÚVOD

Personálnímu plánování se dlouhou dobu nepřikládala žádná důležitost. S rozvojem podnikání narostla i konkurence a představitelé firem si začali více uvědomovat jeho význam. Rozhodujícím faktorem úspěchu každé firmy se tak stala schopnost správného využití kvality lidských zdrojů.

Cílem této práce je zdůraznit význam personálního plánování. V této souvislosti je možné vzpomenout personální systém firmy Baťa, který byl nedílnou součástí řízení. Tomáš Baťa si brzy uvědomil, že výchova člověka je na prvním místě. Věděl, že k dosažení cílů potřebuje pracovníky, kteří jsou nejen pracovně schopní, ale i podnikaví. Těmto lidem předával odpovědnost. Základem personální práce byla spolupráce, osobní hmotná zainteresovanost a výchova. Personální systém firmy Baťa v mnohém předběhl svou dobu. (Tomašík, 2011)

Teoretická část se věnuje problematice řízení lidských zdrojů, významu a vývoji personální práce. Dále se věnuje personální politice a strategii, která je základem pro dosažení cílů organizace. V další kapitole specifikuje personální plánování, jeho cíle, druhy a procesy. Následuje přehled personálních činností s uvedením jednotlivých doporučených postupů při jejich realizaci.

V praktické části se zaměřuje na analýzu personálního plánování v instituci veřejné správy, kterou je Drážní úřad Praha, s cílem posouzení možnosti použití získaných teoretických poznatků v praxi. Po seznámení se s organizační strukturou podniku a jejími změnami, je uveden průběh vývoje počtu zaměstnanců v průběhu pěti let v souvislosti s úspornými opatření vyhlášenými vládou. Následně je jako první zanalyzována oblast mzdové politiky, aby bylo patrné, jaký vliv má na ostatní oblasti personálního plánování. Následují podkapitoly, které se týkají vzdělávání, přijímání a propouštění pracovníků.

Všechny poznatky jsou shrnuty do SWOT analýzy Drážního úřadu. Na základě zjištěných slabých stránek jsou navržena opatření k jejich odstranění.

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Co je to personální práce? Co je to řízení lidských zdrojů?

„Personální práce zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce ve firmě, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci ve firmě ovlivňuje (např. jeho životní podmínky).“ (Koubek, 2011)

Personální práce napomáhá k zajištění plnění hlavních úkolů každé firmy, ať už jde o plnění stanovených cílů, dosažení výkonnosti, konkurenceschopnosti, žádoucího zisku nebo dobrého postavení na trhu. Rozhodující pro organizaci je právě člověk, jeho schopnosti, pracovní chování. Personální práci by tak v každé organizaci měla být věnována mimořádná pozornost.

1.1 Pojetí a význam personální práce pro organizaci

Chod jakékoliv organizace závisí především na tom, jakým způsobem se jí podaří vzájemně provázat a využívat materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Přičemž rozhodující význam mají právě lidské zdroje, které uvádějí do pohybu ty ostatní. Nejdůležitější oblastí celého řízení organizace by tak měla být personální práce zaměřená na řízení a hospodaření s lidskými zdroji, resp. na vše, co se týká zaměstnanců v souvislosti s pracovním procesem, od jejich získávání, fungování až po jejich následný rozvoj a v neposlední řadě i snahy o udržení kvalitních, kvalifikovaných pracovníků. Každá organizace by si měla uvědomovat hodnoty a význam lidí, měla by k nim přistupovat jako ke svému největšímu bohatství a tomu by také mělo odpovídat jejich řízení, jelikož správné řízení lidských zdrojů je předpokladem úspěchu organizace. (Koubek, 2009)

1.1.1 Vývoj personální práce

Personální administrativa patří mezi nejstarší pojetí personální práce. Je chápána jako služba, která v sobě zahrnuje především administrativní práce, tj. práce s dokumenty a informacemi týkajícími se zaměstnanců pro potřeby vedoucích pracovníků. S touto podobou personální práce se můžeme setkat i v současné době v organizacích, které nepřikládají personální práci a personálnímu plánování velkou důležitost. Jde především o organizace s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení.

Personální řízení se začalo objevovat již před druhou světovou válkou v podnicích, jež byly charakteristické dynamickým a progresivním vedením. Jejich hlavním cílem bylo zaujmout co největší místo na trhu a stát se bezkonkurenčním. K dosažení tohoto cíle měl z velké části pomoci dobře organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv. Personální práce v podobě skutečného personálního řízení tak hrála aktivní roli a stala se záležitostí specialistů. Tento způsob personální práce zůstal orientován výhradně na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí, měl spíše povahu operativního řízení a nevěnoval pozornost dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil a zaměstnanosti v organizaci.

Řízení lidských zdrojů se začalo formovat v průběhu 50. a 60. let a v současnosti přestává být záležitostí pouze personalistů, ale stále více se rozhodování v této oblasti přesouvá na vedoucí pracovníky, kteří mají nepochybně ke svým podřízeným blíže. Stává se nejdůležitější složkou a nejdůležitější úlohou všech manažerů. Vyznačuje se hlavně strategickým přístupem k personální práci, tj. věnuje pozornost dlouhodobé perspektivě, zvažuje dopady personálních rozhodnutí. Dále věnuje pozornost vnějším podmínkám formování a fungování pracovní síly firmy, resp. zajímá se o populační vývoj, ekonomické podmínky, trh práce, vývoj technologie, sociální potřeby lidí, legislativu. (Koubek, 2009)

1.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Jak už bylo výše uvedeno, řízení lidských zdrojů v současné době představuje nejmodernější koncepci personální práce, která už není jen administrativní činností, ale činností skutečně řídicí. Řízení lidí je neoddelitelnou součástí práce každého manažera od vedoucího organizace až po mistra.

Obecným úkolem řízení lidských zdrojů je snaha o co největší výkon organizace a to prostřednictvím lidských zdrojů, protože právě schopnosti člověka rozhodují o úspěšnosti firmy. Důraz by měl být kladen nejen na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, pracovní podmínky, ale rovněž na celkovou spokojenost pracovníka, jelikož se značným způsobem podílí na jeho výkonu.

Aby byla firma nejen výkonná, ale i konkurenceschopná, dosahovala optimálního zisku a měla dobré postavení na trhu, musí se zaměřit i na následující hlavní úkoly:

- Najít pro každého člověka tu nejvhodnější práci, tj. správnou náplň práce, pracovní úkoly tak, aby byly plně využity jeho pracovní schopnosti a on sám měl uspokojení z vykonané práce.
- Snaha o optimální využívání pracovníků, tj. optimálně využívat fond pracovní doby a pracovní schopnosti pracovníků (kvalifikace, způsobilost).
- Formování pracovních skupin, efektivní vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy jako významný předpoklad spokojenosti lidí.
- Zajištění personálního a sociálního rozvoje pracovníků, tj. rozvoj pracovních schopností (kvalifikace), rozvoj pracovní kariéry, zlepšování pracovních podmínek.
- Dodržování všech zákonů týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a tím vytváření dobré pověsti organizace. Právě díky dobré zaměstnavatelské pověsti může firma konkurovat jiným podnikům, u pracovníků se zvyšuje spokojenost a následně jejich výkon a snižuje se fluktuace. Firma tak získává na atraktivitě. (Koubek, 2011)

1.2 Personální strategie

„Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.“ (Koubek, 2009, str. 23)

Správně vytvořená personální strategie je základem pro dosažení dlouhodobých cílů organizace. Je třeba si uvědomit, že na všem, co se ve firmě děje, se podílejí lidé, vykonávají práci, řídí ji a organizují. Aby veškerá jejich činnost byla užitečná a efektivní, musí mít dlouhodobý cíl, jasný záměr, neboli musí mít strategii. Ti, kdo ji nemají, jsou nejvíce ohroženi.

Personální strategie řeší hlavní otázku strategického plánování, kterou charakterizují následující tři kroky:

1. Kde jsme?
2. Kam se chceme dostat?
3. Co budeme dělat, abychom se tam dostali?

Tvorba strategie začíná její přípravou, která nejčastěji zahrnuje:

- Analýzu úrovně připravenosti podniku a personálního útvaru – v prvním kroku je třeba zvážit, jaké zdroje bude firma potřebovat (např. peníze, lidi) a neopomínat spolupráci s členy strategického týmu, resp. s vrcholovým managementem, vlastníky firmy, odbory.
- Stanovení dalších partnerů z řad externích subjektů, např. dodavatelů a distributorů
- Vytvoření strategického týmu
- Stanovení časového harmonogramu, kontrolních bodů a pravidelného monitoringu externího prostředí.

Dalším krokem tvorby strategie je rozbor efektivnosti dosavadní činnosti firmy, z kterého lze získat důležité informace. A v neposlední řadě zvládnutí realizace strategie, tj. splnění stanovených úkolů. Vyšší management by měl zdůrazňovat důležitost personální strategie, aby se stala součástí práce každého zaměstnance. Stanovení cílů podporovat vytvořením motivačního prostředí, např. odměňováním aktivních zaměstnanců. Důležité je rovněž poskytnutí dostatečných zdrojů, samozřejmostí by tak mělo být školení, moderní informační systémy, zlepšování procesů. Je to nezbytnost, která má vliv jak na získávání a udržení zákazníků, tak na zvyšování efektivnosti a produktivity.

Ze zásad personální strategie firmy vychází personální práce, která ji realizuje v jednotlivých dílčích oblastech (získávání, výběr, přijímání pracovníků, jejich motivace, vzdělávání). (Abeceda personalisty, 2009)

1.3 Personální politika

„Personální politika poskytuje návod pro realizaci strategií a pro vykonávání personálních činností.“ (Armstrong, 1999, str. 177)

Personální politiku lze na jednu stranu chápat jako systém relativně stabilních zásad, jimiž se organizace řídí při rozhodování v oblasti práce a lidského činitele. Na druhou stranu je to soubor opatření, jimiž se organizace snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele, usměrňovat chování lidí tak, aby docházelo k efektivnímu plnění úkolů

a záměrů organizace. Obě tato pojetí jsou vzájemně provázána, přičemž opatření mají konkrétnější podobu a vycházejí z obecnějších zásad.

Správně formulovaná a pro pracovníky přijatelná personální politika má vliv na úspěšnost firmy. Vytváří příznivé klima v organizaci, upevňuje vazby mezi zaměstnanci, snižuje riziko konfliktů, např. mezi vedoucími a podřízenými. Respektuje nejen zájmy organizace, ale i pracovníků a tím jim dává určitý pocit jistoty.

Celková personální politika se prolíná do dílčích personálních politik jako například do politiky získávání a výběru pracovníků, do politiky odměňování, vzdělávání, personálního a sociálního rozvoje pracovníků atd. Tyto dílčí politiky se musejí vzájemně podporovat, musejí být provázány a sladěny. (Koubek, 2009)

Dílčí personální politiky:

- Politika zaměstnávání lidí
- Politika odměňování
- Politika rozvoje pracovníků
- Politika zaměstnaneckých vztahů
- Politika ochrany zdraví a bezpečnosti při práci

Hlavním důvodem, proč mají organizace svoji personální politiku, je zabezpečení takového přístupu, který je v souladu s podnikovými hodnotami. V jejím rámci jsou přijímána odpovídající rozhodnutí, jež podporují spravedlivý způsob jednání s lidmi.

Celková personální politika vyjadřuje postoj organizace vůči svým zaměstnancům a způsob, jakým by se mělo jednat s lidmi. Vyjadřuje předem hodnoty, jako jsou:

- Spravedlnost
- Ohleduplnost
- Kvalita pracovního života
- Pracovní podmínky.

Tyto hodnoty vyznává mnoho organizací, je jen otázkou v jaké míře je uplatňují v praxi. Jedním z dilemat, které je proto při formulování personální politiky nutné řešit, je skloubení zájmu organizace, zaměřeného především na podnikatelský úspěch, se závazky vůči zaměstnancům. (Armstrong, 1999)

1.4 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, str. 32)

1.4.1 Funkce personálního útvaru

Úkoly a činnosti personálního útvaru jsou velmi rozmanité, závisí především na velikosti organizace, technologii, vnitřním uspořádání, stylu řízení. Některé malé organizace personální útvar nemají a personální práci zajišťuje vedoucí pracovník. Ve větší organizaci je tato funkce obsazena jedním specialistou. Větší personální útvary se nacházejí ve velkých organizacích, kde jsou členěné na oddělení podle specializace na danou oblast, např. na oblast vzdělávání, odměňování, získávání a výběr pracovníků, pracovních vztahů, péče o pracovníky. (Armstrong, 1999).

Ať už jde o větší či menší organizaci, obecným úkolem personálního útvaru je poskytovat vedení a podporu ve všech záležitostech týkajících se zaměstnanců a to nejen uvnitř organizace, ale i ve vztahu k vnějším institucím, např. úřadům práce, jiným správním úřadům atd.

Základním úkolem útvarů personální práce je zabezpečovat kvalifikovanou přípravu a znalosti postupů při řízení lidí pro všechny vedoucí zaměstnance a předcházet tím konfliktům v řízení. Dalším úkolem je účinně motivovat zaměstnance k vyššímu výkonu.

Specifickými úkoly personálního útvaru jsou pak činnosti koncepční, plánovací, řídicí a koordinační, metodická, informativní, poradenská, výzkumná a expertizní a kontrolní tak, aby účelně sloužily potřebám řízení, aby měly jednotnou koncepci a metodiku.

- **koncepční funkce** – odpovědnost za vypracování a aktualizaci personální a sociální politiky organizace
- **plánovací** – odpovědnost za zpracování plánů personálního a sociálního rozvoje organizace

- **řídící a koordinační** - stanovení hlavních směrů, priorit a úkolů personálního řízení a koordinace jejich plnění (např. prostřednictvím směrnic pro řídící činnost liniových řídicích pracovníků)
- **metodická** – poskytování návodů a metodických doporučení týkajících se metod zajišťování dílčích úkolů z oblasti personálního řízení (např. systémy hodnocení řídicích pracovníků)
- **informační** – vytvoření a zajišťování informačního systému jako předpoklad efektivního rozhodování o pracovnících organizace, dále zabezpečování informovanosti pracovníků
- **poradenská** – poskytování poradenských služeb jednotlivým řídicím pracovníkům v otázkách vedení lidí, ale rovněž i všem zaměstnancům v oblasti pracovních i mimopracovních problémů
- **výzkumná a expertizní** – získávání informací, např. názory a postoje pracovníků, spokojenost pracovníků, míra účinnosti systémů odměňování atd. (Mayerová, Růžička, 2000)

Postavení personálního útvaru v organizaci z velké části závisí na jejím řízení. Stále více firem si v současné době uvědomuje vzrůstající význam řízení lidských zdrojů. Ubývá firem, kde personální útvar je součástí ekonomického oddělení. A zároveň stoupá počet firem, kde funkci vedoucího personálního útvaru vykonává náměstek ředitele nebo kde má personální útvar zvláštní postavení a personální ředitel je druhou nejdůležitější funkcí v organizaci. (Koubek, 2009).

I Přesto, že je personální práce z velké části podpůrnou činností, měla by přinášet promyšlená řešení, orientovat se na cíle a plánovat budoucí činnosti.

2 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ

Personální plánování je důležitý proces řízení, který pomáhá organizaci dosáhnout stanovených cílů. Je procesem plánování lidských zdrojů, zahrnuje plánování všech personálních činností, tj. získávání, výběru, rozvíjení, hodnocení, odměňování, ale i uvolňování pracovníků. Vzhledem k měnícím se podmínkám hraje důležitou roli při tvorbě souhrnného plánu organizace, např. při přípravě rozpočtu, jelikož náklady na lidské zdroje jsou jeho součástí. Tyto náklady můžeme rozdělit do skupin:

- náklady na odměny (mzdy, zaměstnanecké výhody, příspěvky na pojištění)
- náklady na získávání pracovníků
- náklady na vzdělávání pracovníků
- náklady na přemísťování pracovníků
- náklady spojené s odchodem pracovníků (např. odstupné)
- náklady na bezpečnost a ochranu zdraví
- náklady na zaměstnanecké výhody (např. stravování, odměny za dlouhodobou práci)
- náklady na personální administrativu. (Armstrong, 2009)

Personální plánování by tedy mělo být záležitostí celého podniku, nejen personalistů, ale i manažerů. Nelze zapomínat i na fakt, že se odvíjí i od různých vnějších a vnitřních faktorů (např. silné a slabé stránky organizace), dále od postavení organizace na trhu a ve společnosti, zejména pak od strategie a filozofie firmy. Především by mělo odpovídat na otázky týkající se lepšího využití zaměstnanců, koordinace personálních činností a požadavků trhu práce. Je tedy potřeba mít k dispozici potřebné informace k provedení analýzy a následnému vytvoření personálního plánu.

Hlavní personální procesy personálního plánu:

- plánování potřeby pracovníků – probíhá na základě odborných metod, které jsou založené na úsudku zkušených odborníků nebo na základě metod, které vycházejí ze zkušeností z minulých let, vhodné jsou i počítačové modely.
- Plánování zdrojů pracovníků – jedná se o vnitřní a vnější zdroje
- Plánování personálního rozvoje – zahrnuje sebehodnocení (silné, slabé stránky, schopnosti, cíle), hodnocení bezprostředního nadřízeného nebo spolupracovníků, v rámci firmy změny zařazení v případě personálního růstu, vypracování plánů, stanovení cílů. (Barták, 2011)

2.1 Cíle personální plánování

Každá organizace se pomocí personálního plánování snaží zabezpečit, aby si získala a udržela požadovaný počet pracovníků, kteří mají potřebné dovednosti, zkušenosti a schopnosti a co nejlépe jich využívala. Důležitá je schopnost předvídat a předcházet situacím souvisejících s přebytkem nebo naopak nedostatkem lidí. Snahou je tedy především rozvoj pracovníků, jejich adaptace na měnící se podmínky, jejich udržení a to především proto, aby organizace nebyla nucena získávat pracovníky s potřebnou kvalifikací z vnějších zdrojů. Znamená to formulování strategie udržení si pracovníků a strategie rozvoje pracovníků.

Při plánování lidských zdrojů je v první řadě zapotřebí předpovídat budoucí potřebu pracovníků, analyzovat pracovní zdroje včetně jejich nabídky, následně sestavit plány, které budou sladěny s nabídkou a poptávkou a v neposlední řadě kontrolovat realizaci plánu. (Křikáč, Pavlák, 2010)

„Plánování lidských zdrojů je tudíž klíčovým prvkem procesu strategického řízení lidských zdrojů. Jeho cílem je vytvářet personální politiku a plány získávání, vzdělávání, rozvoje, stabilizace a využívání lidských zdrojů, kterou jsou pak integrovány do podnikového plánu. Nabízí rovněž významný příspěvek k procesu prosazování jasných vazeb při vytváření a rozvoji personální politiky a personálních programů, takže získávání, vzdělávání a kroky ke zvyšování angažovanosti a výkonu jsou propojeny s určitým výhledem – tedy viděním toho, že organizace má lidi, které chce.“ (Armstrong, 2009, str. 405)

2.2 Druhy personálního plánování

Jestliže má firma představu, kam se bude její vývoj ubírat, měla by mít také personální plán, jehož cílem je optimální zařazení nových i stávajících pracovníků. K dosažení tohoto cíle je třeba, aby firma pracovala v dostatečném časovém předstihu. K zajištění úkolů personální práce slouží právě personální plánování. Rozlišujeme skupinové a individuální personální plány.

2.2.1 Skupinové personální plány

Skupinový personální plán se sestavuje pro celou organizaci. Jeho základem je aktuální stav pracovníků a zpracovává se na principu porovnání pracovních míst s reálným stavem pracovníků. Celkový přehled poskytuje informace pro další rozhodnutí o možném propuštění, náboru nebo rekvalifikaci. Tato rozhodnutí se promítají do dílčích skupinových personálních plánů:

- plán pracovníků
- plán pracovních míst
- plán užití pracovníků
- plán náboru a uvolňování pracovníků
- plán vzdělávání pracovníků
- plán personálních nákladů

2.2.2 Individuální personální plány

Individuální plánování se týká jednotlivého pracovníka. Základním úkolem je na každé pracovní místo přiřadit správného pracovníka, resp. pracovník by měl splňovat všechny předpoklady, ať už se jedná o odborné znalosti nebo povahové rysy. Toto plánování má různé formy:

- plán obsazování funkčních míst
- plán funkční kariéry
- individuální plán rozvoje
- plán zpracování. (Křikač, Pavlák, 2010)

2.2.3 Druhy plánů z časového hlediska

- **Dlouhodobé** neboli strategické – zpracovávají se zpravidla na dobu 3 až 5 let, jde o doplnění podnikatelské koncepce, např. plány rozvoje kariér, vzdělávání atd.
- **Střednědobé** neboli taktické – sestavují se na 1 až 2,5 roku, týkají se personálních změn, např. odchod na mateřskou dovolenou nebo změn výrobního sortimentu.
- **Krátkodobé** neboli operativní – plánovací období je do 1 roku, plány se pravidelně aktualizují, zpravidla čtvrtletně, např. získávání zaměstnanců. (Barták, 2011)

Při delším plánovacím období jsou položky plánu obecnější. Dlouhodobějšímu plánování dávají přednost např. organizace s monopolním postavením na trhu. Krátkodobějšímu plánování pak například organizace, jejichž výrobky mají krátký výrobní cyklus.

2.3 Oblasti personálního plánování

Personální plánování se dělí na:

- **Plánování potřeby pracovníků** – týká se především plánování pracovních míst, neboli plánování poptávky po pracovních silách.
- **Plánování pokrytí potřeby pracovníků** – neboli prognózování představuje předvídání nabídky pracovních sil v organizaci i mimo ni.
- **Plánování personálního rozvoje pracovníků** – zajištěním dobrých pracovních podmínek na pracovišti, např. zvýšení atraktivity práce v organizaci, rozvoj pracovních schopností jednotlivců i pracovních skupin, je možné snížit počet odcházejících pracovníků.

Toto dělení vyplývá z otázek:

- a) Jaké pracovníky a v jakém množství je bude organizace potřebovat?
- b) Kdy je bude potřebovat?
- c) Kolik z nich v současné době pracuje v organizaci?
- d) Do jaké míry je v případě potřeby možné získat pracovníky z vnitřních zdrojů?
Jakým způsobem řešit přebytek pracovníků?
- e) Jakým způsobem se bude organizovat pohyb pracovníků uvnitř organizace?
- f) Jaký bude vývoj na vnějším trhu práce?

První dvě otázky se týkají potřeby pracovních sil, zbývající pokrytí potřeby pracovních sil. (Koubek, 2009)

2.4 Proces plánování pracovníků

Pro personální plánování má rozhodující význam předvídání a prognóza, jejichž kvalita se odráží právě v kvalitě plánování. Jde především o prognózu potřeby pracovních sil a zdrojů pracovních sil. A kvalita těchto prognóz závisí na kvalitě a hloubce

odpovídajících analýz, jejichž zpracování se odvíjí od pečlivě a detailně získaných informací. Analýza vyžaduje spolupráci vedení i zaměstnanců, měl by se na ní podílet celý tým organizace.

Personální plánování vychází ze dvou prognóz, přičemž každá z nich je založena na analýzách, které vycházejí z různého okruhu informací.

1. **prognóza potřeby pracovních sil** vychází z informací týkajících se:

- výrobní orientace, zaměření organizace
- situace na vnějším trhu
- vývoje v oblasti techniky a technologie
- demografické struktury pracovníků organizace
- mobility pracovníků organizace

2. **prognóza zdrojů pracovních sil** vychází z informací:

- o současném využívání pracovních sil a o možnostech jejich úspor
- o kvalifikační struktuře pracovníků
- o populačním vývoji ve státě, v zázemí organizace
- o situaci na trhu práce
- o profesně kvalifikačních orientacích lidí, tendencí v oblasti vzdělávání či jiných hodnotových orientací lidí. (Koubek, 2009)

2.4.1 Odhad potřeby pracovníků

Správně odhadnout budoucí potřebu pracovníků není jednoduché, proto tato personální práce patří mezi nejnáročnější fázi personální plánování. V praxi se používají různé metody, nejzákladnější jsou intuitivní a kvantitativní.

Intuitivní metody vyžadující značné zkušenosti a znalosti pracovníků provádějících odhad. Musí důkladně znát vazby mezi úkoly organizace, technikou a pracovní silou. Jedná se o expertní metody, nejčastějšími jsou:

- **Delfská metoda:** Při této metodě se skupina odborníků (expertů) snaží dosáhnout vzájemné shody názorů týkajících se budoucí potřeby pracovníků. Tato skupina je složena z vedoucích pracovníků všech úrovní, resp. odborníků na plánování, marketing, výrobu, prodej a personalistů. Nezávislost názorů je zajištěna diskusí přes tzv. prostředníka, který shromažďuje, sumarizuje a zpětně zprostředkovává získané

informace. Diskuse je rozdělena do několika opakujících se kol, která vedou ke sjednocení názorů. Předností této metody je, že intuitivní názory mohou být obohaceny o určité statistické údaje, které jsou součástí kvantitativní metody. Poskytuje představu o potřebě pracovních sil zhruba na jeden až dva roky, čímž je z hlediska flexibility organizace postačující.

- **Kaskádová metoda:** Kromě odhadu potřeby pracovních sil, poskytuje i odhad pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů. Její aplikace je na vedoucích pracovnících jednotlivých úrovní. Základním principem je to, že úkoly organizace jsou postupně rozepisovány na stále nižší organizační úrovně, až po nejnižší. Vedoucí pracovník nejnižší úrovně (např. mistr), musí na základě svých zkušeností provést odhad potřeby pracovníků a pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů. Odhady jednotlivých organizačních úrovní se sumarizují a předávají se vždy na vyšší úroveň až k vedení organizace.
- **Metoda manažerských odhadů:** Má velmi blízko k delfské metodě a zejména ke kaskádové metodě. Do této metody jsou zapojeni všichni vedoucí pracovníci organizace. Odhad budoucí potřeby pracovníků začíná většinou na nejvyšší úrovni řízení a postupuje směrem k nejnižší. V jejím průběhu jsou původní odhady postupně připomínkovány a upravovány. Lze také zvolit obrácený postup, tj. od nejnižší úrovně řízení k nejvyšší, pak se metoda shoduje s kaskádovou metodou, jež kriticky posuzuje odhady provedené na nižším stupni řízení. Lze tedy vyjít „shora – dolů“ nebo „zdola - nahoru“. Někteří odborníci doporučují kombinovat oba způsoby - tato metoda se nazývá metodou pravého úhlu. (Křikač, Pavlák, 2010)
- **Metoda analýzy vývojových trendů:** Snaží se o kvantitativně určitější vyjádření perspektivní potřeby pracovníků. Vzhledem k tomu, že existuje více faktorů ovlivňující potřebu pracovníků, vybírá se ten faktor, který má nejsilnější vazbu na pracovní sílu. Jeho nalezení je obtížným krokem. U zvoleného faktoru se zkoumá jeho dosavadní vývoj v poměru k vývoji počtu pracovníků. Výsledek vývoje tohoto poměru je pak základem pro odhad potřebného počtu pracovníků v budoucnosti. (Koubek, 2009)

Kvantitativní metody vycházejí z matematických či statistických metod, vyžadují velké množství dat. Příkladem jsou metody založené na analýzách a vývojových trendech, na grafických analýzách, modelování a simulaci.

Výhodnost té či oné metody nelze jednoznačně určit, zahraniční praxe se však přiklání k intuitivnějším metodám, jelikož jsou méně náročné (méně podkladů) a jsou operativnější, levnější, srozumitelnější. Při analýze nebo zkoumání pracovních sil je možné, že intuitivní metoda bude používat kvantitativních postupů, doporučuje se proto jejich kombinace. (Koubek, 2009)

2.4.2 Odhad pokrytí potřeby pracovníků

Odhad pokrytí potřeby pracovníků se provádí jak na základě intuitivních, tak kvantitativních metod. Pro tento odhad je třeba dokonale znát současný počet a strukturu pracovních zdrojů v organizaci i mimo ni a zároveň proměnlivost obou pracovních zdrojů během delšího období. Organizace tuto potřebu pokrývá jednak z vnitřních zdrojů, jednak z vnějších zdrojů, přičemž prvotním řešením je pokrytí vnitřními zdroji. Vnitřní zdroje mohou vzniknout například v důsledku rozvoje techniky či technologie, v důsledku reorganizace apod. K odhadu pokrytí potřeby z vnitřních zdrojů se nejčastěji používá bilanční metoda. Nejdříve je zapotřebí zjistit současný stav pracovníků, resp. kolik a jakých pracovníků je zařazeno v určité pracovní funkci. V dalším kroku je třeba vzít v úvahu ztráty zaměstnanců, tj. kolik pracovníků odejde, bude propuštěno, bude převedeno na jinou práci. Tyto ztráty jsou odhadovány na základě analýzy vývojových trendů. Dalším krokem je odhad pohybu pracovníků v rámci organizace v důsledku například povýšení, přičemž zdrojem těchto informací jsou zejména dokumenty týkající se hodnocení pracovníků, jejich osobního rozvoje nebo informace přímo od vedoucích pracovníků. Posledním krokem je porovnání výsledků předchozích kroků s odhadem budoucí potřeby pracovníků v dané funkci. Tato metoda je vlastně bilancováním pohybu, reprodukce pracovních sil.

3 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

„Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech (službách, funkcích)“ (Koubek, 2009, str. 20). Tyto činnosti zajišťují hlavní úkoly personální práce, zahrnují v sobě komplexní péči o pracovníky. Prvotní činností je analýza pracovních míst, na jejímž základě je možné odhadnout a plánovat potřebu pracovníků tak, aby firma měla k dispozici pracovníky v potřebném množství a s potřebnou kvalifikací.

Jednotlivé personální činnosti logicky na sebe navazující:

1. **Vytváření a analýza pracovních míst**, tj. definování, vytváření pracovních úkolů, určení pravomocí a odpovědností, zkoumání povahy práce, pracovních úkolů a podmínek s následnou specifikací pracovních míst, tj. požadavků na schopnosti a vlastnosti pracovníků a následná aktualizace těchto materiálů.
2. **Personální plánování**, tj. plánování potřeby pracovníků, jejího pokrytí (personální činnosti) a personálního rozvoje pracovníků.
3. **Získávání a výběr a přijímání pracovníků**, tj. zveřejňování informací o volných pracovních místech, předvýběr a výběr pracovníků, přijetí pracovníků s nejlepšími předpoklady.
4. **Hodnocení pracovníků**, tj. časový plán hodnocení, obsah a metody hodnocení a s tím spojené pořizování, vyhodnocování, uchovávání dokumentů.
5. **Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru**, tj. zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění.
6. **Odměňování pracovníků**, tj. nástroje ovlivňování pracovního výkonu, motivování, poskytování zaměstnaneckých výhod.
7. **Vzdělávání a rozvoj pracovníků**, tj. určení požadavků na vzdělávání a jeho plánování, hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávacích programů.
8. **Pracovní vztahy**, tj. organizace vede jednání mezi zástupci firmy a zástupci zaměstnanců (např. odbory); evidence zápisů z jednání, zpracování informací týkajících se např. tarifních jednání, zákonných ustanovení; sledování agendy stížností, řešení konfliktů apod.

9. Péče o pracovníky, tj. pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, sociální služby pro pracovníky, aktivity volného času atd.

10. Personální informační systém, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza informací týkajících se pracovních míst, pracovníků, jejich práce, platů a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci, vnějších podmínek mající vliv na fungování pracovní síly firmy; dále se jedná o poskytování odpovídajících informací vedoucím i řadovým pracovníkům, úřadům práce, orgánům státní správy apod.

3.1 Obsazování volných pracovních míst

Volné pracovní místo může být vytvořeno nebo se může uvolnit, tj. v případech odchodu zaměstnance, přičemž důvody mohou být různé, např. propuštění, žádost pracovníka, odchod do důchodu. V případech takto vzniklého (uvolněného) místa se jako první nabízí možnost jeho zrušení bez náhrady a rozdělení pracovních úkolů mezi ostatní pracovníky. Další možností je jeho pokrytí formou částečného úvazku či formou dočasného pracovního poměru. Přichází tak na řadu otázka, zdali je toto pracovní místo opravdu nezbytné. Je nutné zvážit možné klady a zápory. Kladem je samozřejmě snížení nákladů. Na druhou stranu však finanční úspora může být na úkor zhoršení vztahů s pracovníky, které následně vyplynou z vyšších nároků na ně, což má dopad nejen na kvalitu práce, ale i na jejich celkovou spokojenost. (Koubek, 2011)

3.1.1 Získávání pracovníků

„Získávání pracovníků je jednou z nejdůležitějších personálních činností, protože do značné míry (společně s výběrem pracovníků) rozhoduje o tom, kolik pracovníků a jaké pracovníky bude mít firma k dispozici.“ (Koubek, 2011, str. 68)

Jestliže tedy firma dojde k závěru, že potřebuje obsadit určité pracovní místo, měla by vědět z jakých zdrojů a jakým způsobem je získá. Ze všeho nejdříve zvažuje, zda je možné obsadit volné pracovní místo z vlastních zdrojů. Uvolněného pracovníka může získat v důsledku zavedení produktivnější techniky či technologie nebo ukončení části výrobního programu či v důsledku organizačních změn. Jednodušeji řečeno, může nastat situace (ať už z jakéhokoliv důvodu), kdy určité oddělení by bylo třeba doplnit o jednu pracovní sílu a na druhou stranu jinou pracovní skupinu je třeba zúžit o jednoho

pracovníka. V tomto případě se bude jednat o převedení pracovníka na jinou práci. Stejný případ obsazení místa z rezerv podniku nastane i v situaci povýšení konkrétního pracovníka.

Výhodou získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je, že organizace lépe zná vlastnosti svého zaměstnance, především co se týče pracovních schopností. Další výhodou je, že pracovník již zná problematiku organizace a své spolupracovníky, v případě například jeho povýšení může získat i určitou motivaci. V neposlední řadě toto řešení přináší firmě ušetření nákladů spojených s nábořem a zapracováním nového pracovníka. (Koubek, 2009)

V situaci, kdy opravdu není možné na potřebné pracovní místo získat pracovníka z vnitřních zdrojů, organizace je nucena využít vnější zdroje. Mezi vnější zdroje především patří:

- volné pracovní síly na trhu práce
- čerství absolventi škol či jiných institucí
- pracovníci jiných organizací.

K získání pracovníků z vnějších zdrojů firma obvykle využívá spolupráce s úřady práce, vysokými, středními školami a dalšími institucemi vzdělávání nebo využívá služeb komerčních agentur. Další možností je inzerce v různých médiích, časopisech apod., nelze zapomenout ani na doporučení vlastních zaměstnanců. Při tomto způsobu získávání pracovníků je možnost výběru z většího počtu uchazečů, na druhou stranu je toto řešení nákladnější (drahá inzerce) a zapracování nového pracovníka je delší. (Abeceda personalistiky, 2009)

V každém případě, a to nejen vzhledem k současné ekonomické situaci, se každá firma snaží obsadit potřebná pracovní místa z vnitřních zdrojů, jednodušeji řečeno nepřibírat nové pracovní síly. Pro firmu je to snadnější způsob a to jednak z pohledu získávání informací o pracovnících, jednak z pohledu adaptace pracovníka, dále i z důvodu nižších nákladů nebo zjednodušení výběru. Cílem je správné hospodaření s pracovní silou a zvyšování produktivity práce.

3.1.2 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků je důležitým rozhodovacím procesem, při kterém hraje svoji roli nejen organizace, ale i pracovník, je to oboustranná záležitost. Nepřijetí pracovníka jako

výsledek výběru totiž nemusí být pouze ze strany zaměstnavatele, ale i ze strany uchazeče. Tak jako uchazeč se někdy nejeví jako nejvhodnější, tak i zaměstnavatel se pro některého pracovníka může stát nepřijatelným a to v důsledku například nevhodného jednání nebo špatného dojmu apod. Způsob jednání obou stran tak hraje důležitou roli v tomto rozhodovacím procesu. (Koubek, 2009)

Proces výběru pracovníků lze rozdělit na dvě fáze: předběžnou a vyhodnocovací.

Předběžná fáze probíhá v těchto krocích:

- popis příslušného pracovního místa a stanovení jeho základních pracovních podmínek
- stanovení požadavků na uchazeče, tj. kvalifikace, znalosti a dovednosti, osobní vlastnosti
- navazuje na druhý krok, konkrétně specifikuje požadavky, které jsou součástí nabídky zaměstnání (např. inzerát), tj. požadavky na vzdělání, kvalifikaci a specializaci, délku praxe, věk, zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti.

Vyhodnocovací fáze následuje po předběžné fázi a zpravidla se uplatňují následující kroky:

- zkoumání dokumentů předložených uchazečem, např. dotazník
- předběžný pohovor, který je zaměřený na doplnění některých skutečností uvedených v předložených dokumentech
- testy pracovní způsobilosti (přijímací testy), např. testy inteligence, testy schopností
- výběrový (přijímací) pohovor. (Křikač, Pavlák, 2010)

Nejpoužívanějšími metodami jsou:

- **Přijímací pohovor** – nejpoužívanější a nejvhodnější. Jeho cílem je získat dostatečné a hlubší informace o uchazeči, zjistit důvody zájmu o nabízené místo, jaká jsou jeho očekávání, pracovní cíle a pokusit se odhadnout jeho osobnost a povahové rysy. Dalším cílem je poskytnout uchazeči informace o podniku a jeho práci. Jednání je třeba vést přátelsky, aby firma neztratila svoji dobrou pověst.
- **Přijímací testy** – některé firmy volí tuto metodu jako doplňkovou pro posouzení pracovní způsobilosti v případě obsazování míst vedoucích pracovníků, manažerů, specialistů.
- **Doporučení** – neboli zkoumání referencí z předchozích pracovišť, škol nebo od osob je často používanou metodou, neboť je to spolehlivý zdroj informací.

„Výběr musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. Proces výběru pracovníků, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod, má rozhodující význam pro to, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici.“ (Koubek, 2009, str. 166)

3.1.3 Přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků v sobě zahrnuje řadu procedur, které lze chápat dvojitým způsobem, v užším a širším pojetí.

„Užší pojetí přijímání pracovníků tvoří procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do organizace. Širší pojetí zahrnuje kromě předchozího případu i procedury související s přechodem dosavadního pracovníka organizace na nové místo v rámci organizace.“ (Koubek, 2009, str. 189)

Procesy přijímání nových pracovníků:

- vytvoření co nejlepších nástupních podmínek (příjemná atmosféra, důvěra)
- zabezpečení formálních náležitostí (pracovní smlouva, platový výměr)
- představení firmy, jejího vedení, seznámení se s pracovištěm
- seznámení se s pravidly a legislativou firmy (pracovní řád, právní a ostatní předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, kolektivní smlouva, vnitřní předpisy).

Nejdůležitějším krokem přijímání pracovníků je vypracování a podepsání pracovní smlouvy či jiné smlouvy upravující vztah pracovníka k organizaci. Jelikož smlouva není jednostranná záležitost, má pracovník právo vyjádřit se k jejímu návrhu. Dle zákoníku práce je zaměstnavatel povinen před uzavřením pracovní smlouvy seznámit uchazeče s právy a povinnostmi, které pro něj z pracovní smlouvy vyplývají, s pracovními a platovými podmínkami. Tam, kde to vyžaduje zvláštní právní předpis, je zaměstnavatel rovněž povinen upozornit na nutnost podrobení se vstupní lékařské prohlídce.

Náležitosti pracovní smlouvy:

- druh práce, funkce, vymezení povinností
- místo výkonu práce
- den nástupu do práce – vznik pracovního poměru

Nenastoupí-li pracovník ve sjednaný den bezdůvodně do práce, může zaměstnavatel od pracovní smlouvy odstoupit.

Po podpisu pracovní smlouvy následuje zařazení pracovníka do personální evidence, tj. vystavení osobní karty, mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, podnikového průkazu. Dalším krokem je uvedení na pracoviště a seznámení se s ostatními pracovníky. (Koubek, 2009)

Změna pracovní smlouvy

Ke změně pracovní smlouvy dochází zpravidla v souvislosti se změnou pracovního zařazení zaměstnance, např. v důsledku převedení na jinou práci (povýšení, přeřazení na jinou funkci), ze zdravotních důvodů nebo těhotenství. Rozsah pracovní smlouvy lze měnit pouze po oboustranné dohodě.

3.1.4 Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků v jakékoli organizaci by nemělo být podceňováno. „Obecně lze konstatovat, že vzdělávání pracovníků je v poslední době v moderně řízených firmách jednou z nejvýznamnějších personálních činností“ (Koubek, 2011, str. 139).

V procesu vzdělávání sehraává větší roli organizace, snaha o prohlubování znalostí a schopností by však měla být i ze strany pracovníka. Organizace by se měly stále více věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků, jelikož se stále více objevují nové poznatky, vznikají nové technologie, častější jsou organizační změny, rozvíjí se používání informačních technologií.

Nejčastější oblasti vzdělávání:

- **Oblast odborného vzdělávání (kvalifikace):**

- ***Orientace*** neboli zapracování nového pracovníka s cílem rychlejší adaptace na firmu, práci a pracovní kolektiv pomocí zprostředkování všech potřebných informací.
- ***Doškolení*** (prohlubování kvalifikace) je pokračováním odborného vzdělávání v daném oboru. Jedná se o přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům, které souvisí se změnami techniky či technologie, novými objevy v oboru, rozvojem metod řízení, požadavky trhu apod. Doškolení je považováno za nástroj zvyšující konkurenceschopnost, mělo by proto být v každé firmě

nezbytností. Zajišťuje nejen dostatečné znalosti a dovednosti, ale také schopnost přizpůsobit se změnám v souvislosti s rozvojem techniky a technologie.

- **Přeškolení** (rekvalifikace) může být plná (nové povolání), tj. osvojení si nových pracovních schopností, které jsou odlišné od dosavadních, nebo částečná, tj. využití dosavadních znalostí a dovedností v novém povolání.
- **Oblast rozvoje:** Jedná se o další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, získání nových znalostí a dovedností, než jaká jsou nutná k vykonávání současného zaměstnání. Současně jde i o formování osobnosti jedince, tj. lepší plnění cílů organizace, zlepšování mezilidských vztahů v organizaci. (Koubek, 2009)

3.2 Propouštění zaměstnanců

Mezi personální činnosti patří i snižování počtu pracovníků. Personální útvar v tomto případě plní administrativně-organizační úlohu, pravomoc náleží vedoucím pracovníkům. Snižování počtu pracovníků by nemělo ohrozit pověst organizace.

Jako první se nabízí možnost neobsazování tzv. uvolněných pracovních míst, která vznikla přirozenými odchody pracovníků (např. starobní důchod). Druhou možností je předčasný odchod do starobního důchodu. Po vyčerpání těchto „bezkonfliktních“ možností, přichází na řadu metoda vynuceného odchodu, tj. propouštění z důvodu nadbytečnosti, která je v současné době hodně používána. Je však třeba upozornit na skutečnost, že výsledkem nepromyšleného propouštění může být dobrovolný odchod i těch nejschopnějších pracovníků, kteří prostě nečekají, „až na ně přijde řada“ a hledají uplatnění jinde. A právě tyto podniky, které z velké části praktikují metodu vynucených odchodů, mají následně problémy se získáváním kvalifikovaných pracovníků.

„Pokud jde o fenomén nadbytečnosti u nás, pak dosavadní zkušenosti ukazují, že v řadě našich podniků je nadbytečnost pracovníků způsobována neschopným vedením, které nevyvíjí žádoucí úsilí ve vyhledávání příležitostí pro podnik nebo toho vůbec není schopno.“ (Koubek, 2009, str. 247)

V každém případě, jestliže organizace musí přistoupit k propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti, je třeba, aby tato forma byla spravedlivá a šetrná, jelikož, jak již bylo řečeno na začátku, správné řízení lidských zdrojů je předpokladem úspěchu organizace.

4 DRÁŽNÍ ÚŘAD

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na systém personálního plánování v instituci veřejné správy, kterou je Drážní úřad Praha se sídlem Praha 2 – Vinohrady, Wilsonova 300/8.

Drážní úřad (dále jen „DÚ“) byl zřízen zákonem č. 266/1994 Sb., o dráhách, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o dráhách“) ke dni 1. 1. 1995 jako správní úřad a orgán státní správy podřízený Ministerstvu dopravy. Je organizační složkou státu. Nabývat práv a povinností může jen jménem České republiky. Hospodaří s majetkem státu v souladu se zákonem č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích. Hospodaří s prostředky státního rozpočtu stanovenými správcem rozpočtové kapitoly 327 Ministerstva dopravy (MD). Podle přidělených prostředků sestavuje Drážní úřad svůj rozpočet, který podléhá schválení Ministerstvem dopravy. Po ukončení ročního účetního období Drážní úřad předkládá Ministerstvu dopravy Rozbor činnosti Drážního úřadu za uplynulé období. (Statut Drážního úřadu, 2011)

4.1 Působnost Drážního úřadu

Působnost a předmět činnosti Drážního úřadu vymezuje Statut Drážního úřadu, který je jeho základním organizačním předpisem. Tento statut schvaluje v souladu se zákonem o dráhách ministr dopravy a musí s ním být v souladu vnitřní předpisy DÚ a metodické pokyny ředitele DÚ.

Drážní úřad vykonává působnost podle zákona o dráhách nebo zvláštního právního předpisu, s výjimkou věcí, ve kterých rozhoduje Ministerstvo dopravy nebo obce.

- Vykonává státní správu ve věcech drah (§ 54 odst. 1 zákona o dráhách).
- Vykonává působnost orgánu dozoru podle ustanovení zvláštního právního předpisu nad stanovenými výrobky (§ 18 odst. 1 písm. b) zákona č. 22/1997 Sb.) a ostatními výrobky (§ 7 odst. 1 zákona č. 102/2001 Sb.) určenými pro provozování dráhy a drážní dopravy, které jsou součástí dráhy nebo drážních vozidel, nad drážními vozidly, určenými technickými zařízeními a nad strukturálními a provozními subsystemy na dráhách zařazených do evropského železničního systému (§ 55 odst. 2 zákona o dráhách).

- Vykonává státní dozor ve věcech drah (§ 58 odst. 1 zákona o dráhách).
- Projednává správní delikty podle zákona o dráhách v prvním stupni, s výjimkou správních deliktů podle § 51 odst. 6, které projednává Drážní inspekce a s výjimkou správních deliktů na dráhách tramvajových, trolejbusových, lanových a speciálních, které v prvním stupni projednává příslušná obec, v jejímž územním obvodu se dráha tramvajová, trolejbusová, lanová nebo speciální nachází (§ 52a odst. 6, § 54, § 55 odst. 1, § 56 a § 57 zákona o dráhách).
- Ukládá a vybírá pokuty nebo ukládá zákaz činnosti za přestupky a správní delikty (§ 50 odst. 5, § 51 odst. 7, 8 a § 52 odst. 11, 12 a § 52a odst. 8 zákona o dráhách).
- Ukládá pořádkové pokuty vlastníku dráhy, provozovateli dráhy a dopravci, který neuposlechl příkazu osoby pověřené výkonem státního dozoru ve věcech drah při výkonu tohoto dozoru (§ 59a zákona o dráhách).
- Je speciální stavební úřad pro stavby dráhy a stavby na dráze (§ 7 odst. 1 zákona o dráhách a § 15 zákona č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu; dále jen „stavební zákon“).
- Vykonává státní dozor ve věcech stavebního řádu (§ 171 stavebního zákona).
- Vykonává povinnosti bezpečnostního a regulačního orgánu pro provozování drah a drážní dopravy podle příslušných směrnic Evropských společenství (§ 55 odst. 3 zákona o dráhách).
- Dohlíží nad dodržováním povinností a práv cestujících vyplývajících z nařízení evropského parlamentu a rady Evropských společenství č. 1371/2007 o právech a povinnostech cestujících v železniční dopravě, které vstoupilo v platnost dne 3. prosince 2009. (www.ducr.cz)

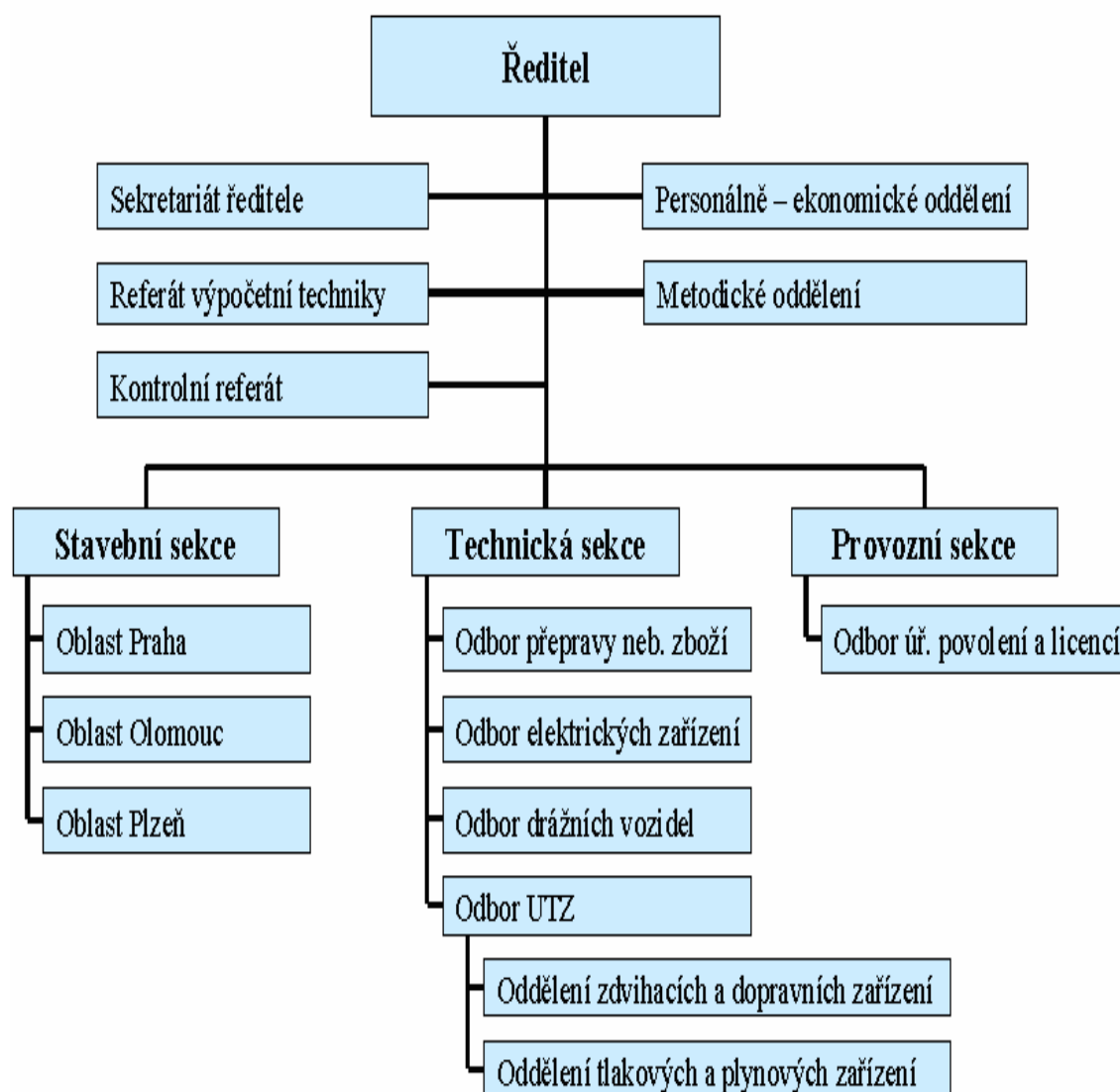
4.2 Organizační struktura Drážního úřadu

V čele Drážního úřadu je ředitel, který je jeho statutárním orgánem a činí všechny úkony jako vedoucí organizační složky státu. Rozhoduje o všech věcech Drážního úřadu, pokud nepřísluší do působnosti Ministerstva dopravy. Ředitele jmenuje a odvolává v souladu se zákonem o dráhách ministr dopravy. Své podřízené vedoucí zaměstnance jmenuje a odvolává ředitel v souladu s příslušnými ustanoveními zákoníku práce. Jménem Drážního úřadu jedná ředitel DÚ a v době jeho nepřítomnosti pověřený náměstek v rozsahu stanoveném ředitelem. (Statut Drážního úřadu, 2011)

4.2.1 Charakteristika organizační struktury

Organizační struktura Drážního úřadu je liniová (viz obr. č. 1). V současné době eviduje Drážní úřad 111 zaměstnanců. Do úseku ředitele patří sekretariát, referát výpočetní techniky, kontrolní referát, personálně-ekonomické oddělení a metodické oddělení. Řediteli jsou přímo podřízeny tři sekce a to technická, stavební, provozní, které kromě stavební se dále člení na odbory. Sekce technická a stavební jsou řízeny náměstkou ředitele. Provozní sekci řídí vedoucí odboru úředních povolení a licencí, jelikož funkce náměstka není již dva roky obsazená. Všechny tři sekce mají své odborné referenty.

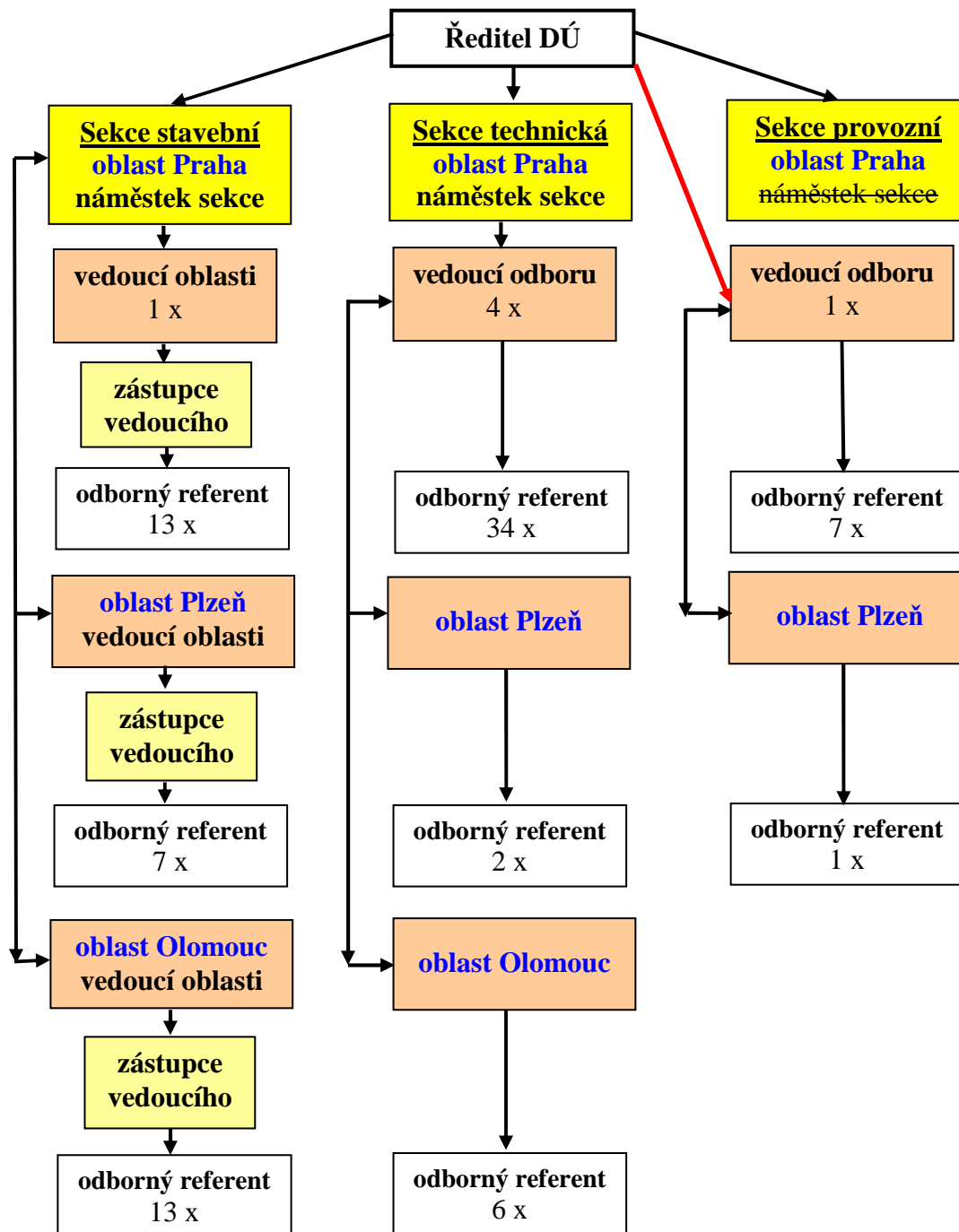
Obr. č. 1: Organizační struktura Drážního úřadu Praha



Zdroj: www.ducr.cz

Dražní úřad má dvě dislokovaná pracoviště a to v Olomouci a v Plzni. Na pracovišti v Plzni jsou zastoupeny všechny tři sekce, přičemž stavební sekce zde má svého vedoucího oblasti a zástupce vedoucího. Referenti sekce technické a provozní jsou podřízeni příslušnému vedoucímu odboru v Praze. Stejné zastoupení je i na pracovišti v Olomouci, kromě referentů sekce provozní. (viz obr. č. 2)

Obr. č. 2: Podrobnější znázornění organizační struktury dle jednotlivých funkcí



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z výše uvedeného schématu je patrné, že vedoucí stavebních oblastí na dislokovaných pracovištích nemají v kompetenci řízení sekce technické a provozní. Vykonávají pouze funkci správce pracoviště, odpovídají za jeho správný chod.

Drážní úřad má 125 tabulkových míst, z toho je evidováno 111 zaměstnanců, 14 míst je tedy neobsazených. Největší počet zaměstnanců má sekce technická, následuje stavební a nejmenší je sekce provozní (viz tabulka č. 1)

Tab. č. 1: Členění zaměstnanců k 1. 1. 2012

Útvar	muži	ženy	celkem
Úsek ředitele	5	10	15
Sekce stavební	24	15	39
Sekce technická	42	6	48
Sekce provozní	5	4	9
Celkem	76	35	111

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

4.2.2 Změna organizační struktury

Organizační řád Drážního úřadu a jeho změny musí projednat ředitel Drážního úřadu před vydáním se zřizovatelem. (Statut Drážního úřadu, 2011)

Z důvodu úsporných opatření Drážní úřad v roce 2005 zrušil dislokované pracoviště v Ostravě. Dalšími úspornými opatřeními byl Drážní úřad postižen v roce 2010. Tuto problematiku se snažil řešit vyjednáváním nižšího nájmu na odloučených pracovištích¹ a dále zrušením pracoviště Brno a Plzeň. Bylo však zrušeno pouze pracoviště Brno k 31. 12. 2010 (pracovní poměr ukončilo 5 zaměstnanců), zrušení pracoviště Plzeň nebylo ze strany Ministerstva dopravy schváleno. Zde se podařilo pouze vyjednat nižší nájem a snížit počet zaměstnanců a to o dva, přičemž jedno místo se uvolnilo odchodem pracovníka do starobního důchodu a druhé místo bylo zrušeno z důvodu nadbytečnosti.

Těmito kroky samozřejmě dojde ke snížení nákladů organizace, ale na druhou stranu je třeba upozornit na fakt, že postupným rušením dislokovaných pracovišť se výkon státní správy vzdálí od občanů v regionech a dochází tak k centralizaci.

¹ Pronajímatelem kanceláří na dislokovaném pracovišti v Plzni je obchodní firma „České dráhy, a.s.“, IČ 70994226 a na dislokovaném pracovišti v Olomouci obchodní firma „Správa železniční dopravní cesty, státní organizace“, IČ 70994234.

4.3 Vývoj počtu zaměstnanců Drážního úřadu

Na jedné straně se každý rok snižuje počet zaměstnanců DÚ, což ukazuje tabulka č. 2 a na druhou stranu v důsledku změn v legislativě dochází k nárůstu činností.

Tab. č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců za období 2007–2011 (vždy k 31. 12.)

Rok	Muži	Ženy	Celkem
2007	92	37	129
2008	88	37	125
2009	87	38	125
2010	81	37	118
2011	75	36	111

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

4.3.1 Přehled vývoje počtu zaměstnanců v kontrastu s nárůstem činností

Od roku 2007 vyvstávají komplikace spojené se změnami legislativy, především se změnou zákona o dráhách. Např. v oblasti přestupků² došlo k nárůstu počtu případů. Řada z nich přinášela organizační problémy a to v důsledku rozmístění DÚ do čtyř center. Přestupek v některých případech vyžaduje ústní jednání v místě bydliště přestupce³. Tato situace proto byla řešena formou služebních cest pověřeného pracovníka DÚ. Po předchozí domluvě se přestupek projednával převážně v prostorách správy sociálního zabezpečení.

Nezanedbatelnou součástí činnosti Drážního úřadu je mezinárodní spolupráce. Evropská železniční agentura⁴ (ERA) začala klást na Drážní úřad stále vyšší požadavky týkající se informací jako podklad pro svá rozhodnutí. Jako zásadní problém v roce 2007 byla redukce počtu zaměstnanců v kontrastu nárůstu povinností. Pracovní poměr v tomto roce ukončilo 22 zaměstnanců a do pracovního poměru nastoupilo 20 zaměstnanců. Ukazatel fluktuace na pracovišti v Praze byl okolo 15%. K 31. 12. 2007 bylo evidováno 129 pracovníků.

² Jedná se o projednávání přestupků fyzických osob dle § 50 zákona o dráhách. Jde například o přestupky: pohyb osob v obvodu dráhy v místech veřejnosti nepřístupných, zdržování se osob v odstavných železničních vagoněch atd.

³ Jedná se především o přestupky mladistvých.

⁴ Evropská železniční agentura je jednou z agentur Evropské unie. Jejím úkolem je vytvoření konkurenceschopné železnice v Evropě, a to zvýšením kompatibility národních železničních systémů, a dále zajištění potřebné úrovně bezpečnosti železniční dopravy.

Tab. č. 3: Ukončení/uzavření pracovního poměru – rok 2007

Ukončení/uzavření pracovního poměru	Muži	Ženy	Celkem
§ 49 ZP – dohoda	4	3	7
§ 49 ZP – dohoda do starobního důchodu	2	0	2
Výpověď daná zaměstnancem	5	0	5
Ve zkušební době	3	0	3
Na dobu určitou ⁵	5	0	5
Celkem	-19	-3	-22
Nové nástupy	15	4	19
Opakovaný nástup po přerušení	1	0	1
Celkem	+16	+4	+20
Výsledný stav	-3	+1	-2

Zdroj: Technicko-ekonomický rozbor za rok 2007

V roce 2008 se problematika vyřizování přestupků nijak nezlepšila. Oblast se podařilo personálně posílit a zavést nový program pro její evidenci. V oblasti mezinárodní spolupráce se neustále zvyšoval objem požadovaných informací ze strany Evropské železniční agentury.⁶ V této souvislosti se projevila neochota ze strany provozovatelů a dopravců informace poskytovat.⁷

⁵ Jedná se o opakovaně uzavírané pracovní poměry – starobní důchodci. Údaj nezahrnuje zaměstnance, se kterým byla uzavřena nová smlouva bez přerušení pracovního poměru.

⁶ ERA svolává pravidelně čtyřikrát ročně plenární zasedání národních bezpečnostních úřadů, kterým je za Českou republiku Drážní úřad. Účast na těchto jednáních je povinná. Většina států se zúčastňuje ve dvojčlenné delegaci, za Drážní úřad se zúčastňuje vždy jen jeden zástupce. Při těchto jednáních jsou prezentovány výsledky práce pracovních skupin při tvorbě předpisů. Některé činnosti ERA: Návrh společných bezpečnostních metod, zpracování návrhu licence a osvědčení strojvedoucího, zpracování návodu na bezpečnostní doporučení, tvorba a posuzování předpisů pro přepravu nebezpečných věcí po železnici.

⁷ Drážní úřad průběžně konzultuje návrhy se zástupci provozovatele dráhy a se zástupci dopravců. Zdrojem informací jsou např. podklady vyžádané od provozovatelů drah a dopravců v oblasti plnění bezpečnostních opatření, zprávy o výsledcích šetření příčin a okolností vzniku mimořádné události, výroční zprávy.

V roce 2008 ukončilo pracovní poměr 12 zaměstnanců a do pracovního poměru nastoupilo 8 zaměstnanců. K 31. 12. 2008 bylo evidováno 125 pracovníků.

Tab. č. 4: Ukončení/uzavření pracovního poměru – rok 2008

Ukončení/uzavření pracovního poměru	Muži	Ženy	Celkem
§ 49 ZP – dohoda	3	0	3
§ 49 ZP – dohoda do starobního důchodu	1	0	1
Výpověď daná zaměstnancem	1	1	2
Ve zkušební době	1	2	3
Na dobu určitou	3	0	3
Celkem	-9	-3	-12
Nové nástupy	4	4	8
Celkem	+4	+4	+8
Výsledný stav	-5	+1	-4

Zdroj: Technicko-ekonomický rozbor za rok 2008

V roce 2009 byl zaveden program GINIS pro evidenci spisové služby a práci ve správním řízení. Zavedení programu bylo velmi komplikované a to především z důvodu přizpůsobení se potřebám DÚ, které vyplývaly z postupů vedených v různých správních řízeních. Přestože byli zaměstnanci Drážního úřadu proškoleni, jeho obsluha byla velmi časově náročná. Tento program se však následně stal nepostradatelným a to v souvislosti se zákonem stanovenou povinností korespondovat prostřednictvím datových schránek, na jejichž provoz byl již koncipován. Současně byly vedoucím zaměstnancům zřízeny elektronické podpisy.

Pracovní poměr ukončili 4 zaměstnanci, 1 zaměstnankyně odešla na mateřskou dovolenou a do pracovního poměru nastoupilo 5 zaměstnanců. Za pozitivní jev lze považovat snížení fluktuace zaměstnanců Drážního úřadu. K 31. 12. 2009 bylo evidováno 125 pracovníků.

Tab. č. 5: Ukončení/uzavření pracovního poměru – rok 2009

Ukončení/uzavření pracovního poměru	Muži	Ženy	Celkem
§ 49 ZP – dohoda	0	0	0
§ 49 ZP – dohoda do starobního důchodu	2	0	2
Výpověď daná zaměstnancem	1	0	1
Ve zkušební době	0	0	0
Na dobu určitou	1	0	1
Na mateřskou dovolenou	0	1	1
Celkem	-4	-1	-5
Nové nástupy	3	2	5
Celkem	+3	+2	+5
Výsledný stav	-1	+1	0

Zdroj: Technicko-ekonomický rozbor za rok 2009

V roce 2010 opět dochází k nárůstu činností a snižování počtu zaměstnanců. Novou činností se stala agenda práva cestujících⁸, kterou Drážní úřad převzal bez jakéhokoliv personálního posílení. Na konci roku musel Drážní úřad řešit mnohem větší počet případů zastavení provozování drážní dopravy a přidělování kapacity.

V důsledku úsporných opatření vyhlášených vládou DÚ přistoupil ke zrušení pracoviště Brno a k vyjednávání s pronajímateli ohledně nižšího nájmu na ostatních pracovištích. **Úsporná opatření však nebyla provázána legislativními kroky, které by vedly ke zjednodušení práce zaměstnanců DÚ.** Právní úpravy navržené Drážním úřadem, které by vedly ke zjednodušení legislativy, nebyly Ministerstvem dopravy akceptovány. Problém nesouladu legislativy České republiky s evropskou legislativou stále přetrvával, přičemž tento nesoulad vycházel především z národních zastaralých předpisů.

Pracovní poměr v tomto roce ukončilo 21 zaměstnanců, 1 zaměstnankyně odešla na mateřskou dovolenou a do pracovního poměru nastoupilo 15 zaměstnanců. K 31. 12. 2010 bylo evidováno 118 pracovníků.

⁸ Tato agenda zahrnuje stížnosti z řad cestujících zaslané prostřednictvím Ministerstva dopravy, např. nedostatečně vytápěný vůz.

Tab. č. 6: Ukončení/uzavření pracovního poměru – rok 2010

Ukončení/uzavření pracovního poměru	Muži	Ženy	Celkem
§ 49 ZP – dohoda	1	1	2
§ 49 ZP – dohoda do starobního důchodu	6	0	6
Výpověď daná zaměstnancem	2	0	2
Ve zkušební době	1	0	1
Na dobu určitou	8	1	10
Na mateřskou dovolenou	0	1	1
Celkem	-18	-4	-22
Nové nástupy	9	4	13
Opakovaný nástup po přerušení	1	0	1
Návrat z mateřské dovolené	0	1	1
Celkem	+10	+5	+15
Výsledný stav	-8	+1	-7

Zdroj: Technicko-ekonomický rozbor za rok 2010

V roce 2011 opět přibyly další činnosti. Na základě změny zákona o dráhách bylo nutné zahájit zpracování agendy licencí strojvedoucích⁹. Přes veškeré úsilí bylo obtížné řádný počet licencí vydat v roce 2011, vydávání proběhlo až začátkem roku 2012. Dále nastaly změny ve schvalování drážních vozidel, opět se naráželo na rozdíly mezi legislativou České republiky a Evropské unie.

Zásadním problémem bylo, že nové agendy nebyly personálně a finančně pokryty. Nadále se prohluboval nesoulad mezi nárůstem administrativní práce na úkor odborné, která tak může být tímto potlačována.

V roce 2011 ukončilo pracovní poměr 13 zaměstnanců, 1 zaměstnankyně odešla na mateřskou dovolenou, do pracovního poměru nastoupilo 7 zaměstnanců. K 31. 12. 2011 bylo evidováno 111 pracovníků.

⁹ Jedná se o novou agendu vzniklou v souvislosti se změnou zákona o dráhách. Licence strojvedoucího je vydávána fyzické osobě k řízení drážního vozidla na dráze celostátní a regionální v souladu s § 46c zákona o dráhách za předpokladu splnění stanovených podmínek.

Tab. č. 7: Ukončení/uzavření pracovního poměru – rok 2011

Ukončení/uzavření pracovního poměru	Muži	Ženy	Celkem
§ 49 ZP – dohoda	3	1	4
Výpověď daná zaměstnancem	3	1	4
§ 52 ZP - výpověď z organizačních důvodů	1	1	2
Ve zkušební době	1	0	1
Na dobu určitou	1	1	2
Na mateřskou dovolenou	0	1	1
Celkem	-9	-5	-14
Nové nástupy	4	3	7
Celkem	+4	+3	+7
Výsledný stav	-5	-2	-7

Zdroj: Technicko-ekonomický rozbor za rok 2011

4.3.2 Fluktuace zaměstnanců

Jeden z trvalých problémů Drážního úřadu je vyšší fluktuace zaměstnanců. V různých zdrojích se uvádí doporučená hodnota úrovně fluktuace v rozsahu 5 - 7%.

Vysoká míra fluktuace by měla být pro organizaci signálem nejistoty a nespokojenosti zaměstnanců. Může mít dopad na produktivitu a v neposlední řadě ovlivňuje náklady organizace (náklady na odcházejícího zaměstnance, na nábor a výběr zaměstnanců).

Tab. č. 8: Fluktuace zaměstnanců v období 2007-2011

	2007	2008	2009	2010	2011
fluktuace	15%	9%	2%	12%	11%

Zdroj: Technicko-ekonomický rozbor za rok 2011

Finanční dopady fluktuace zaměstnanců nelze opomínat. Rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnavatele je svázáno s vyššími mzdovými náklady, které musí být vynaloženy na odstupné odcházejícího zaměstnance. Tak například v souvislosti se zrušením pracoviště Brno v roce 2010, byl Drážní úřad nucen vznést na MD požadavek na navýšení mzdových prostředků z důvodu odstupného o 200.000 Kč.

4.4 Personální politika Drážního úřadu

Personální útvar na Drážním úřadu je součástí personálně-ekonomického oddělení a je obsazen jednou personalistkou, jejíž náplň práce je z pohledu personálních činností jen okrajovou záležitostí. Hlavní náplní její práce je mzdová agenda a oblast zaměstnaneckých výhod. Problematika nábory pracovníků je čistě v kompetenci ředitele DÚ.

Drážní úřad sestavuje dlouhodobé personální plány. Personální plán je krátkodobý, plánování lidských zdrojů probíhá zjednodušenou formou, omezuje se především na sledování pohybu pracovních sil v organizaci, tj. ukončení pracovního poměru, odchody do důchodů, nástup na mateřskou dovolenou nebo návrat z mateřské dovolené.

Personální politika Drážního úřadu jako orgánu státní správy, který hospodáří s prostředky státního rozpočtu, je tak předurčena politickou a ekonomickou situací státu. Omezená výše finančních prostředků se následně odráží i v dalších dílčích personálních politikách, především pak v politice odměňování, která nutně souvisí s politikou zaměstnávání lidí a v neposlední řadě i s politikou rozvoje pracovníků.

Tab. č. 9: Vývoj celkového schváleného rozpočtu za období 2008–2011 (tis. Kč)

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
schválený celkový rozpočet	69 542	68 453	64 681	62 041
počet pracovníků k 1.1.	129	125	125	118

Zdroj: Technicko-ekonomický rozbor Drážního úřadu za rok 2011

4.4.1 Odměňování zaměstnanců

Jak již bylo výše uvedeno, politika odměňování zaměstnanců ve veřejné správě je závislá na výši schváleného rozpočtu určeného na platy. Jeho průběh v průběhu čtyř let uvádí tabulka č. 10.

Tab. č. 10: Vývoj schváleného rozpočtu v oblasti platů za období 2008-2011 (tis. Kč)

Ukazatel	2008	2009	2010	2011
schválený rozpočet na platy	36 426	37 186	36 281	32 674
počet pracovníků k 1. 1.	129	125	125	118

Zdroj: Technicko-ekonomický rozbor Drážního úřadu za rok 2011

Z uvedené tabulky jasně vyplývá, že přidělené mzdové prostředky jsou každým rokem nižší a v tomto důsledku musí docházet ke snižování počtu pracovníků tak, aby byl zachován průměrný náklad na 1 zaměstnance. Za předpokladu stejných platů všech pracovníků dojdeme k závěru, že v roce 2008 připadlo na jednoho zaměstnance zhruba 282 tis. Kč, v roce 2009 cca 297 tis. Kč, v roce 2010 cca 290 tis. Kč a v roce 2011 cca 276 tis. Kč. Je třeba zdůraznit, že tento přepočít je jedním ze způsobů, jak rychle dojít k celkovému orientačnímu porovnání ročního platu připadajícího na jednoho zaměstnance.

Odměňování zaměstnanců ve veřejné správě je řešeno nařízením vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů. Zaměstnanci přísluší dle tohoto zákona platový tarif stanovený pro platovou třídu a platový stupeň, do kterých je zařazen. Platové tarify jsou stanoveny pevnou měsíční částkou pro jednotlivé platové třídy a platové stupně.¹⁰ Zařazení do platové třídy závisí na kvalifikačních předpokladech, dále na složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonané práce. Do platového stupně zařadí zaměstnavatel zaměstnance podle doby započitatelné praxe. Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů uvádí příloha A. Kvalifikační předpoklady vzdělání pro výkon prací v jednotlivých platových třídách uvádí příloha B.

Zaměstnanci Drážního úřadu jsou odměňováni dle výše uvedeného nařízení vlády, základní složkou je již zmíněný platový tarif. Další složkou platu je příplatek za vedení, který dle zákoníku práce¹¹ přísluší řediteli Drážního úřadu, jeho náměstkům, vedoucím odborů, vedoucím oblastí a vedoucím oddělení. Další složkou může být osobní příplatek, který zaměstnavatel poskytne těm zaměstnancům, kteří dosahují velmi dobrých výsledků nebo kvalitně plní větší rozsah pracovních úkolů. Jeho přehodnocení se provádí 1x ročně. Výše finančních prostředků určených pro výplatu osobních příplatků je ovlivněna především přidělem v rámci rozpisu ukazatelů rozpočtu Ministerstva dopravy ČR pro příslušný kalendářní rok.

¹⁰ Platové tarify se stanoví v 16 platových třídách a v každé z nich v platových stupních. Stupnice platových tarifů jsou uvedeny v příloze č. 2 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů.

¹¹ § 124 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Drážní úřad nevyplácí žádné jiné prémie ani odměny k základnímu platu. Dle kolektivní smlouvy¹² se odměna poskytuje zaměstnancům pouze v případě, že vykonávají práce při dlouhodobé nepřítomnosti spoluzaměstnance (např. nemoc – doba delší než 3 týdny) a to ve výši 30% platového tarifu zastupovaného zaměstnance. Při dovršení 50 let věku, při přiznání starobního, předčasného nebo invalidního důchodu může zaměstnavatel na návrh vedoucího zaměstnance poskytnout zaměstnanci odměnu až do výše 8.000 Kč.

V oblasti péče o pracovníky Drážní úřad neposkytuje zvláštní zaměstnanecké výhody. Dle kolektivní smlouvy pouze poskytuje příspěvek z fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP) na stravování, dále hradí provádění periodických prohlídek zaměstnanců a umožňuje v pracovní době lékařské ošetření.

Všechny tyto uvedené skutečnosti, ať už je to absence odměn nebo zaměstnaneckých výhod, mohou mít vliv na motivaci zaměstnanců a následně na zvýšení fluktuace. Drážní úřad vypracovává technicko-ekonomický rozbor vždy za příslušný rok, který kromě rozboru jeho činnosti v oblasti státní správy, uvádí informace a analyzuje údaje v oblasti hospodaření a personálních záležitostí. Základním cílem tohoto rozboru je poskytnout potřebné informace pro potřeby nadřízené složky, kterou je Ministerstvo dopravy.

Prostřednictvím tohoto rozboru DÚ každým rokem upozorňuje na prohlubující se mzdové disproporce mezi státní správou a železničním sektorem. Platy zaměstnanců státem dotovaných podniků¹³ jsou výrazně vyšší, i když jejich práce je srovnatelná.

Pro doložení tvrzení ohledně platů zaměstnanců v různých sektorech je uvedeno srovnání průměrného příjmu v roce 2011 zaměstnanců Drážního úřadu Praha, obyvatel Prahy a zaměstnanců obchodní firmy České dráhy, a.s.

Tab. č. 11: Srovnání průměrného příjmu (rok 2011)

Drážní úřad Praha	24 311¹⁴
Hlavní město Praha	31 716¹⁵
České dráhy, a.s.	27 060¹⁶

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

¹² Ustanovení Kolektivní smlouvy Drážního úřadu pro rok 2012

¹³ Jedná se o obchodní firmu „České dráhy, a.s.“ a obchodní firmu „Správa železniční dopravní cesty, státní organizace“.

¹⁴ Technicko-ekonomický rozbor Drážního úřadu za rok 2011

¹⁵ Český statistický úřad, 2012

¹⁶ Zaměstnanecká politika a sociální program – České dráhy, a.s.

Z tabulky č. 11 je patrné, že průměrný plat na Drážním úřadu Praha je v porovnání s průměrným platem v Praze a s průměrným platem Českých drah nižší. Neopomenutelná je také otázka zaměstnaneckých výhod. Drážní úřad poskytuje příspěvek na stravu, zaměstnanci Českých drah dostávají příspěvky i v oblasti penzijního a životního pojištění.¹⁷

Na základě výše uvedených skutečností, lze zkonstatovat, že způsob odměňování na Drážním úřadu přináší negativa, která se dále promítají do všech jeho činností a to nejen personálních. Vzhledem k tomu, že hospodaří s prostředky státního rozpočtu, kterých je každým rokem méně (viz tabulky č. 9, 10), snaží se najít způsoby, jak tuto problematiku vyřešit. V dalším textu jsou uvedena opatření Drážního úřadu v oblasti mzdové politiky v průběhu pěti let.

4.4.2 Vývoj opatření ve mzdové oblasti v letech 2007-2011

V roce 2007 byla negativní reforma ve mzdové oblasti, způsobená vydáním nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, na základě které byly navýšeny platy zaměstnanců, čímž omezila možnosti vedení Drážního úřadu odměňovat zaměstnance podle odvedené práce. V roce 2007 tak cca 20 zaměstnanců pracovalo s nulovým osobním ohodnocením. To samozřejmě vedlo i ke snížení motivace zaměstnanců.

V roce 2008 neproběhly žádné zásadní změny v oblasti mzdové politiky v porovnání s předchozím rokem. Došlo pouze ke snížení počtu pracovníků.

V roce 2009 v oblasti mzdové politiky vyvstal problém v úpravě platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů dle vnitřního předpisu Drážního úřadu. Už tak nízké průměrné osobní ohodnocení bylo nutné ještě snížit a převést prostředky do tarifu, 27 zaměstnanců tak pracovalo s nulovým osobním ohodnocením.

V roce 2010 v oblasti mzdové politiky byla situace nadále kritická. Osobní ohodnocení tvořilo v průměru jen několik procent základu, chyběla motivace pracovníků. Drážní úřad tak na konci roku 2010 provedl platovou reformu, která spočívala ve snížení tarifů, a to ve prospěch osobního ohodnocení.

¹⁷ Kolektivní smlouva Českých drah, a.s. pro rok 2012

V roce 2011 v oblasti mzdové politiky byla situace stále nepříznivá. Nesoulad mezi výší platů ve státní správě a ve státem dotovaných organizacích, jako je obchodní firma „Správa železniční dopravní cesty, státní organizace“ a obchodní firma „České dráhy, a.s.“, se stále zvyšoval. Zaměstnání na DÚ tak bylo pro kvalifikované odborníky pracující v železničním sektoru finančně neatraktivní.

4.4.3 Vzdělávání zaměstnanců

Drážní úřad se systémovému vzdělávání zaměstnanců nevěnuje, plán vzdělávání zaměstnanců není sestavován, je tvořen pouze na základě nejnutnějších potřeb. S ohledem na finanční prostředky nepřijímá Drážní úřad žádné nabídky školení specializovaných externích společností. Pravidelně jsou uskutečňována pouze školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, dále probíhají proškolení řidičů referentských vozidel. Případná školení související se změnami v legislativě a zákonech jsou prováděná formou pracovní porady. Prohlubování vědomostí je tak čistě v zájmu zaměstnance.

Dle Kolektivní smlouvy Drážního úřadu pro rok 2012 je zaměstnavatel povinen umožnit zaměstnanci studium, školení nebo účast na krátkodobých kurzech nebo seminářích za účelem zvýšení kvalifikace. Jedná-li se o zvýšení kvalifikace zaměstnance využitelné pro potřebu zaměstnavatele, hradí zaměstnavatel náklady podle zákoníku práce. Dále je zaměstnavatel povinen umožnit zaměstnanci v pracovní době účast v jazykových kurzech s částečnou úhradou na jeden kurz ve výši do 10% do maximální výše 3000 Kč za kalendářní rok. Zaměstnancům, kteří zastávají funkce, kde je stanoveno používání cizího jazyka, je kurz hrazen v celkové výši.

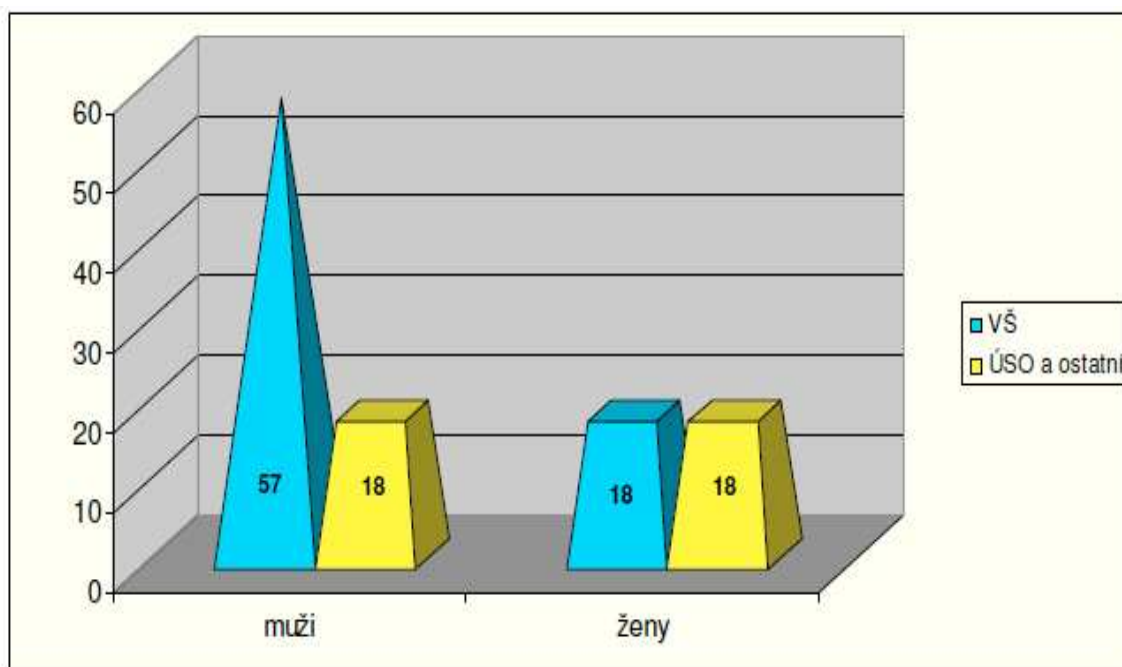
Jelikož Drážní úřad působí v mezinárodních oblastech, potřebuje zaměstnance s jazykovou vybaveností. Získaní zaměstnanci se znalostí angličtiny však nemají vždy současně kvalifikaci odbornou. Znalost jazyka na úrovni 1. stupně má na Drážním úřadu pouze 10 zaměstnanců. Téměř tři čtvrtiny zaměstnanců mají vysokoškolské vzdělání, z toho je nejvíce mužů.

Tab. č. 12: Členění zaměstnanců podle vzdělání (rok 2011)

vzdělání	Muži	Ženy	Celkem
VŠ	57	18	75
ÚSO a ostatní	18	18	36
Celkem	75	36	111

Zdroj: Technicko-ekonomický rozbor za rok 2011

Graf č. 1: Členění zaměstnanců podle vzdělání (rok 2011)



Zdroj: Technicko-ekonomický rozbor za rok 2011

4.4.4 Přijímání zaměstnanců

Jak již bylo řečeno, politika přijímání pracovníků se odvíjí především od mzdové politiky, resp. od výše schváleného ročního rozpočtu určeného na platy. V každém případě oblast personálního plánování je přiděleným rozpočtem značně omezená, navyšovat počet zaměstnanců Drážního úřadu nepřipadá v úvahu a to i přesto, že jsou k dispozici volná tabulková místa. Pro úplnost je třeba připomenout, že tabulkových míst má Drážní úřad k dispozici 125. Evidenční počet zaměstnanců k 1. 1. 2012 byl 111.

Drážní úřad tak přijímá pracovníky přednostně z vlastních zdrojů, resp. na místa, která se uvolní odchodem zaměstnance do starobního důchodu nebo na mateřskou dovolenou a to formou převedení některého pracovníka na jinou práci. V případě, že se jedná o pracovníka odcházejícího z dislokovaného pracoviště, pak se toto volné místo následně převádí do Prahy. Lze tedy usuzovat, že záměrem je zrušení dislokovaných pracovišť.

Jestliže vznikne potřeba získat pracovníka z vnějších zdrojů, pak se informace o volném pracovním místě zveřejňují na webových stránkách Drážního úřadu. Vzor nabídky pracovního místa je uveden v příloze C.

Inzerce na různých pracovních portálech (např. www.prace.cz, www.jobs.cz), nebo v tisku není využívána vzhledem k její nákladnosti. Zřídka DÚ spolupracuje s úřadem práce, jelikož zákonná povinnost byla zrušena.¹⁸ Tato skutečnost je dost limitující a může být jednou z příčin přetrvávající problematiky získávání nových pracovníků především v okamžiku, kdy je třeba obsadit pozici náročnou na kvalifikaci uchazeče. Pracovní portály jsou totiž ve velké míře využívány podnikatelskou sférou a jsou předpokladem snazšího a rychlejšího nalezení vhodného kandidáta.

Drážní úřad se snaží získat nové zaměstnance především z řad čerstvých absolventů vysokých škol z důvodu jejich získaných aktuálních znalostí a jazykových schopností. U těchto zaměstnanců není třeba vynakládat další finanční prostředky spojené s dodatečným školením. Pro mladší zaměstnance však nástupní plat není příliš motivující, jelikož do platového tarifu není možné započítat praxi. Nástupní plat pro čerstvého absolventa vysoké školy je podle platové třídy 11 a platového stupně 1 (praxe do 1 roku) 16.750 Kč a možný osobní příplatek ve výši cca 300 Kč, celkově tedy plat ve výši 17.050 Kč. Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů uvádí příloha A.

To že pro čerstvé absolventy vysokých škol (především v Praze) není zaměstnání na Drážním úřadu atraktivní, může dokazovat i věkové složení zaměstnanců. Nejvíce jsou na DÚ zastoupeni pracovníci ve věku 51 - 60 let a nejméně do 30 let. Poměrně velké zastoupení mají i pracovníci nad 60 let. Na DÚ v roce 2011 pracovali 3 zaměstnanci v důchodovém věku a 13 důchodců.

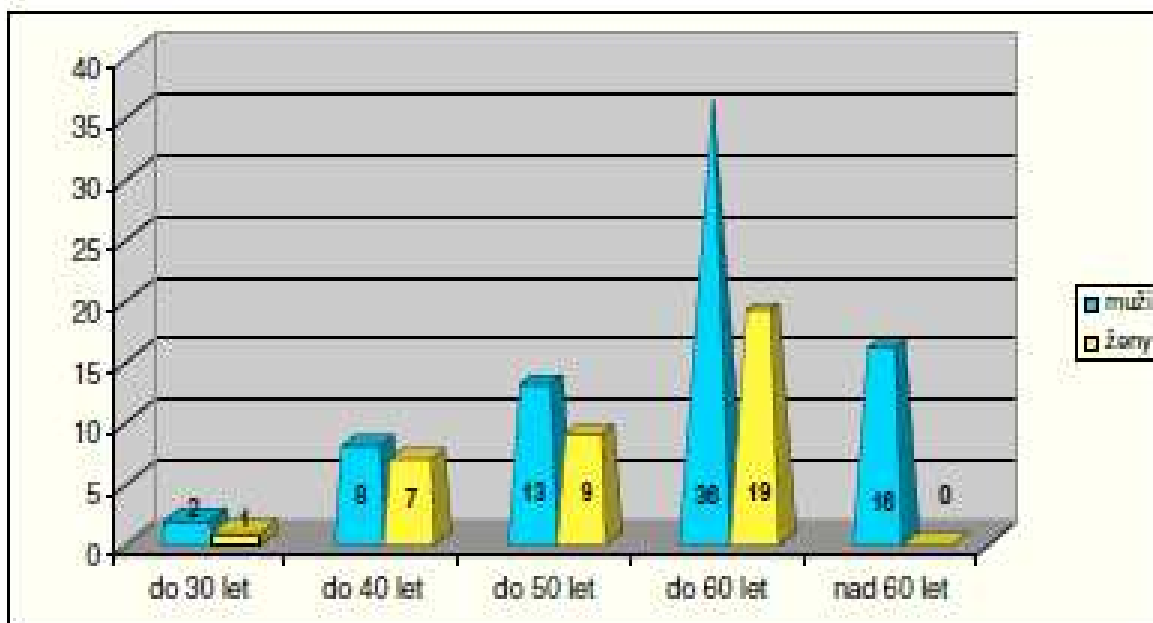
¹⁸ § 35 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

Tab. č. 13: Věkové složení zaměstnanců k 30. 12. 2011

Věk	Muži	Ženy	Celkem	%
Do 30 let	2	1	3	2,7
Do 40 let	8	7	15	13,5
Do 50 let	13	9	22	19,8
Do 60 let	36	19	55	46,5
Nad 60 let	16	0	16	14,5
Celkem	75	36	111	100
%	67,6	32,4	100	100

Zdroj: Technicko-ekonomický rozbor za rok 2011

Graf č. 2: Věková struktura zaměstnanců v roce 2011



Zdroj: Technicko-ekonomický rozbor za rok 2011

Nejdůležitějšími kritérii při posuzování uchazeče jsou vzdělání a odborné znalosti a schopnosti, jazykové předpoklady a motivační předpoklady, zdravotní a sociální stav. V oblasti výběru pracovníků nejprve dojde k prvotnímu třídění uchazečů na vhodné a nevhodné na základě podrobné analýzy životopisů. Z vhodných kandidátů se vyberou zpravidla tři uchazeči, kteří se písemně vyzvou k účasti ve výběrovém řízení, při kterém se určí vhodný kandidát. Personalistka zabezpečuje shromažďování životopisů jednotlivých uchazečů, ale konečný výběr je plně v kompetenci ředitele DÚ ve spolupráci s příslušným náměstkem, případně vedoucím odboru.

Volná místa se obsazují pouze v Praze. Zásadním problémem je však získávání pracovníků s potřebnou kvalifikací. Získávání odborníků se daří pouze z řad bývalých zaměstnanců Českých drah v důchodovém věku a z řad zaměstnanců drah v souvislosti s jejich snižováním v rámci restrukturalizace Českých drah. Narážíme zde opět na nepříznivý systém odměňování pracovníků, v jehož důsledku je zaměstnání na Drážním úřadu pro odborníky finančně nezajímavé.

Vedení Drážního úřadu se odvolává na politickou či ekonomickou situaci státu, která způsobuje obtížné plánování pracovních sil.

4.4.5 Propouštění zaměstnanců

Rovněž oblast propouštění zaměstnanců se odvíjí především od mzdové politiky. Počet zaměstnanců je každým rokem snižován, i přesto že dochází k nárůstu činností. Tato problematika již byla popsána v kapitole 4.3.

Dle kolektivní smlouvy Drážního úřadu v případě snižování počtu zaměstnanců DÚ z důvodu organizačních změn¹⁹, nabídne zaměstnavatel vhodná pracovní místa v rámci DÚ, pokud taková místa existují. Tato povinnost zaměstnavatele zaniká, jestliže zaměstnanec není ochoten přejít na jinou pro něho vhodnou práci, kterou mu zaměstnavatel před výpovědí nabídl. Jako ne jediný příklad lze uvést případ zrušení dislokovaného pracoviště Ostrava v roce 2005, kdy pracovníkům bylo nabídnuto odpovídající místo na pracovišti v Praze. Vezmeme-li v úvahu dobu strávenou na cestě do práce a z práce, není překvapením, že nikdo z pracovníků tuto nabídku nepřijal.

Snížení stavu zaměstnanců z důvodu organizačních změn projedná zaměstnavatel minimálně 10 dní před podáním výpovědi zaměstnanci se závodním výborem a písemně doloží důvod těchto změn.

Zvýšenou ochranu v tomto případě mají zaměstnanci v produktivním věku, zaměstnanci pečující o nezaopatřené dítě, které se připravuje na budoucí povolání nejdéle do 18 let věku dítěte a zaměstnanci se změněnou pracovní schopností. Těmto zaměstnancům je zaměstnavatel vždy povinen nabídnout přiměřené náhradní pracovní místo, pokud takové místo existuje.

¹⁹ V souladu s ustanovením § 52 písm. a), b), c), d) zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce.

Zaměstnanci, u něhož dochází k rozvázání pracovního z výše uvedených důvodů, náleží při skončení pracovního poměru odstupné v celkové výši čtyřnásobku průměrného výdělku za předpokladu, že jeho pracovní poměr u DÚ trval nepřetržitě 10 let a více.

S jinými případy rozvázání pracovního poměru je zaměstnavatel povinen podle § 61 odst. 5 zákoníku práce seznámit odborovou organizaci ve lhůtách s ní dohodnutých. (Kolektivní smlouva Drážního úřadu, 2012)

Je třeba opět zdůraznit, že snižující se počet pracovníků oproti nárůstu prací přináší nemalé komplikace pro kvalitní práci zaměstnanců Drážního úřadu.

5 SWOT ANALÝZA DRÁŽNÍHO ÚŘADU

Dokument obsahuje souhrnné hodnocení silných a slabých stránek Drážního úřadu, jeho příležitostí a hrozeb. SWOT analýza představuje kombinaci dvou analýz, S–W a O–T.

Tab. č. 14: SWOT analýza Drážního úřadu

S – SILNÉ STRÁNKY	W – SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • Pevné zakotvení v oblasti regulace drážní dopravy vyplývající ze zákona o dráhách a právních prováděcích předpisů • Pravidelné hodnocení zaměstnanců vedoucími pracovníky • Možnost zvyšování kvalifikace v oblasti jazykových znalostí a v oblasti informačních technologií • Získávání pracovníků především z vnitřních zdrojů • Příspěvek na stravování • V případě propuštění pracovníka z organizačních důvodů zaměstnavatel nabídne jiné vhodné místo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizace nevytváří dlouhodobé personální plány. • Nedostatečný počet zaměstnanců pro plnění úkolů, stanovených legislativou. • Nízké finanční ohodnocení zaměstnanců • Vysoká věková struktura zaměstnanců • Nedostatečné jazykové vybavení zaměstnanců • Obtížné získávání nových odborníků z důvodu nízkého finančního ohodnocení.
O – PŘÍLEŽITOSTI	T - HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • Prohloubení spolupráce na tvorbě legislativních opatření • Uplatnění potřebných organizačních změn úřadu • Možnost získání odborníků z řad bývalých zaměstnanců Českých drah v souvislosti s jejich snižováním v rámci restrukturalizace 	<ul style="list-style-type: none"> • Trvale snižující se plán zaměstnanců a finančních prostředků bez ohledu na nárůst úkolů vyplývajících z přijímaných nařízení a Směrnic EU • Omezené finanční prostředky pro styk úřadu v rámci EU • Zvyšující se objem požadovaných informací ze strany Evropské železniční agentury

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

5.1 Vyhodnocení SWOT analýzy Drážního úřadu

Z uvedené SWOT analýzy vyplývá, že Drážní úřad hraje důležitou roli v regulaci drážní dopravy a v oblasti mezinárodní spolupráce. Avšak jak je patrné, jedna z jeho nejslabších stránek je neustálé snižování počtu zaměstnanců a finančních prostředků.

Vzhledem k tomu, že Drážní úřad je závislý na výši přidělených finančních prostředků ze státního rozpočtu, nemůže vytvářet dlouhodobé personální plány a soustřeďuje se tak pouze na přirozenou fluktuaci zaměstnanců, tj. na odchody pracovníků do starobního důchodu, na mateřskou dovolenou.

Jelikož se zvyšují požadavky ze strany Evropské železniční agentury a přibývají úkoly vyplývající z nařízení a Směrnic Evropské unie, bylo by velmi žádoucí, aby Drážní úřad posílil řady svých zaměstnanců o nové odborníky. Vzhledem však k nízkému finančnímu ohodnocení se jejich získávání daří převážně z řad zaměstnanců Českých drah těsně v předdůchodovém věku. Tato situace má pochopitelně vliv na vysokou věkovou strukturu zaměstnanců DÚ. Přijetím nových zaměstnanců z řad absolventů vysokých škol by byl vytvořen nejen rozmanitější kolektiv DÚ, ale mohla by být odstraněna i další slabá stránka Drážního úřadu, kterou je nedostatečné jazykové vybavení jeho zaměstnanců. Hlavní výhodou absolventů vysokých škol je znalost cizího jazyka na vyšší úrovni. Nelze opomínat ani fakt, že věkově rozmanitý kolektiv přináší vzájemné výhody pro různé věkové skupiny zaměstnanců a to především v předávání zkušeností z dlouholeté praxe nebo naopak novými přístupy a znalostmi mladých zaměstnanců, např. v oblasti informační techniky.

Jak už bylo řečeno v úvodu, největší slabou stránkou Drážního úřadu je stále se snižující výše přidělených finančních prostředků ze strany Ministerstva dopravy. I přes široké spektrum činností a přibývajících legislativ má tak DÚ v tomto důsledku nedostatečný počet zaměstnanců, což přináší nemalé komplikace při kvalitním a včasném plnění úkolů. Chybějící finanční prostředky mají rovněž vliv i na oblast mezinárodní spolupráce a to především v omezené účasti Drážního úřadu na plenárních zasedáních zástupců bezpečnostních úřadů jednotlivých států, kterou pravidelně svolává ERA.

Převážná většina zjištěných slabých stránek DÚ, které se zároveň stávají jeho hrozbou do budoucna, jsou důsledkem nedostatečných finančních prostředků, které nejsou přímo úměrné případnému zjednodušení právní legislativy.

6 NÁVRH NA PŘEKONÁNÍ SLABÝCH STRÁNEK

Trvale snižující se plán finančních prostředků stejně jako nízké ohodnocení zaměstnanců není Drážní úřad jako orgán státní správy schopen řešit. Je tedy nutné se zaměřit na jiné oblasti personálního plánování a pokusit se o překonání ostatních slabých stránek.

6.1 Vysoká věková struktura zaměstnanců

Na Drážním úřadu jsou z 46% zastoupeni zaměstnanci ve věku 51 – 60 let, 14,5% představují zaměstnanci ve věku nad 60 let a pouze 2,7% zaměstnanci ve věku do 30 let (viz kapitola 4.4.4). Přitom věkově rozmanité kolektivy jsou kreativnější a lépe fungují. Problémy spojené s nadměrnými ambicemi, určitou naivitou a nezkušeností jsou mírněny stabilitou, uvážlivostí, nadhledem a zkušenostmi starších pracovníků. A naopak tendence k setrvačnosti nemají prostor, jestliže se objeví nadšení mladších zaměstnanců.

Pracovníci jednotlivých věkových kategorií se mohou vzájemně obohatit a napomoci k rozvoji. Mladší lidé mají lepší, specifitější a aktuálnější vzdělání a jsou nezatíženi praxí z let plánovaného hospodářství. Lépe ovládají moderní technologie, jsou většinou lépe jazykově vybaveni. Na druhou stranu starší lidé předčí mladší zaměstnance svojí odborností. Mnoho z nich v rámci své kariéry vyzkoušelo více odvětví, mají proto širší zkušenosti, které jsou pro zaměstnavatele důležité. V tomto směru mohou být mladým kolegům učiteli. Zkušený kolega či kolegyně může být prvním vodítkem v práci pro absolventa, který právě opustil školu a nastoupil do práce. Za měsíc pod jeho vedením se může naučit více než za rok v kolektivu stejně mladých a nezkušených pracovníků. Starší pracovník zpravidla disponuje trpělivostí a ochotou zasvětit mladého člověka do práce a předat mu své zkušenosti.

Výhody smíšeného pracovního kolektivu jsou tak zcela zřejmé. Na takovém pracovišti se naučí mezi sebou komunikovat pracovníci různých věkových kategorií, což je pro život osobní i pracovní důležitá zkušenost.

Na základě výše uvedeného by se mohlo zdát, že vysoká věková struktura zaměstnanců Drážního úřadu by mohla být spíše výhodou. Nelze však opomíjet fakt, že starší zkušení odborníci v průběhu let budou odcházet do důchodu a DÚ by se tak brzy mohl potýkat

s problémem zaškolení nových pracovníků. Předpokládaný odchod do starobního důchodu pracovníků DÚ ukazuje tabulka č. 15.

Tab. č. 15: Předpokládaný odchod zaměstnanců do starobního důchodu

rok	muži	ženy	Celkem
2012	3	1	4
2013	3	1	4
2014	5	3	8
2015	2	4	6
Celkem	13	9	22

Zdroj: Technicko-ekonomický rozbor za rok 2011

Vytvoření věkově rozmanitého pracovního kolektivu Drážního úřadu by znamenalo propuštění některých starších zaměstnanců a nábor mladších zaměstnanců z vnějších zdrojů. Aby toto řešení nebylo příliš neohleduplné vůči starším pracovníkům, je možné tento problém vyřešit odchodem pracujících důchodců. DÚ zaměstnává 16 důchodců, z toho 3 pracovníci jsou zaměstnáni na základě pracovní smlouvy uzavřené na dobu určitou (1 rok), přičemž tato smlouva se po uplynutí sjednané doby může prodloužit opět o další rok. Jako nejjednodušší možnost se tak nabízí neprodlovování těchto pracovních smluv a obsazování uvolněných pracovních míst mladšími pracovníky. V následujících letech by další takto uvolněná pracovní místa bylo vhodné obsazovat pracovníky různých věkových kategorií tak, aby bylo docíleno věkově rozmanitého kolektivu.

Neopomenutelnou výhodou přijetí mladých pracovníků oproti starším pracovníkům, resp. důchodcům, je ušetření mzdových nákladů. Jelikož pracovníci DÚ jsou odměňováni na základě nařízení vlády (viz kapitola 4.4.1), podle kterého jim přísluší platový tarif, který je stanoven pevnou měsíční částkou, lze na základě předpokladu započitatelné praxe a průměrné výše osobního příplatku porovnat mzdové náklady jednotlivých pracovníků, např. pracujícího důchodce a čerstvého absolventa vysoké školy a získat tak informace o výši ušetřených mzdových nákladů.

Pracující důchodci na DÚ jsou zařazeni do 11. platové třídy²⁰ a 10. platového stupně²¹, tj. 23.390 Kč měsíčně. Čerstvému absolventovi vysoké školy náleží platový tarif

²⁰ Platová třída 11: vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu.

²¹ Platový stupeň 10: započitatelná praxe do 27 let

v 11. platové třídě a 1. platovém stupni²², tj. 16.750 Kč. Rozdíl v hrubém měsíčním platu je 6.640 Kč. Další složkou platu může být osobní příplatek. U pracujících důchodců činí tato průměrná částka 1.500 Kč měsíčně, nově nastupujícím absolventům pak náleží 300 Kč měsíčně. Rozdíl v hrubých měsíčních platech je pak 7.840 Kč.

Výši platu pracujícího důchodce lze porovnávat i s dalšími pracovníky, kterým náleží jiný platový tarif za předpokladu stejné platové třídy, tj. 11 a pouze rozdílného platového stupně v závislosti na délce započitatelné praxe. K platovému tarifu je vždy připočítána průměrná výše osobního příplatku, který je vyplácen pracovníkům v tomto tarifu. (viz tabulka č. 16)

Tab. č. 16: Přehled vybraných platových tarifů v závislosti na platovém stupni

	Započitatelná praxe	Platový stupeň	Platová třída	Platový tarif	Osobní ohodnocení	Hrubý měsíční plat celkem
I.	do 1 roku	1	11	16 750	300	17 050
II.	4 - 6 let	4	11	18 730	1 000	19 730
III.	9 - 12 let	6	11	20 170	2 000	22 170
IV.	23 - 27 let	10	11	23 390	1 500	24 890

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z údajů v tabulce č. 16 lze následně vypočítat rozdíl mezi hrubým měsíčním platem pracujícího důchodce a jednotlivých pracovníků.

$$1. \text{ varianta} \Rightarrow \text{IV.} - \text{I.} \Rightarrow 24\,890 - 17\,050 = 7\,840 \text{ Kč}$$

$$2. \text{ varianta} \Rightarrow \text{IV.} - \text{II.} \Rightarrow 24\,890 - 19\,730 = 5\,160 \text{ Kč}$$

$$3. \text{ varianta} \Rightarrow \text{IV.} - \text{III.} \Rightarrow 24\,890 - 22\,170 = 2\,720 \text{ Kč}$$

Pro vytvoření věkově rozmanitého kolektivu DÚ s přihlédnutím k úspoře mzdových nákladů lze doporučit odchod pracujících důchodců, jež jsou zaměstnáni na dobu určitou a přijmutí mladších pracovníků. Po provedených změnách za předpokladu přijmutí čerstvých absolventů vysokých škol by věková struktura byla následující:

$$\text{Věk do 30 let} \Rightarrow \text{počet zaměstnanců } 6 \Rightarrow 5,4\%$$

$$\text{Věk nad 60 let} \Rightarrow \text{počet zaměstnanců } 13 \Rightarrow 11,7\%$$

Zkušení pracovníci s dlouholetou praxí tak mohou zaškolovat mladé pracovníky, což je pro zaměstnavatele velmi důležité. Nezastupitelnou předností starších pracovníků jsou

²² Platový stupeň 1: započitatelná praxe do 1 roku

právě jejich zkušenosti. Mladí lidé mohou mít vysoké vzdělání, ale zkušenosti se nedají získat jinak než prožitím života dlouhou profesní dráhou. Věkově rozmanitý kolektiv je proto pro organizaci velkým přínosem.

Toto řešení jak loajálně docílit rovnoměrného rozložení věkových skupin pracovníků, by bylo vhodné použít i v průběhu několika následujících let. A to nejen proto, že jsou mezigenerační rozdíly pro pracovní kolektiv přínosem, ale také z důvodu ušetření mzdových nákladů.

Přínos v oblasti mzdových nákladů

Na základě výše uvedených údajů lze spočítat, kolik mzdových prostředků DÚ ročně ušetří v případě, kdy místo pracujícího důchodce zaměstná mladšího pracovníka. Průběh ukazuje tabulka č. 17.

Tab. č. 17: Přehledné znázornění ušetřených mzdových prostředků za rok – 1 pracovník

varianta	Měsíční ušetřené náklady	Roční ušetřené mzdové prostředky
1.	7 840	94 080
2.	5 160	61 920
3.	2 720	32 640

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Tabulka č. 18 ukazuje, kolik DÚ ročně ušetří v případě, že nahradí 3 pracující důchodce 3 mladšími pracovníky, kteří mají stejný plat. Možností porovnání ušetřených mzdových prostředků je samozřejmě daleko více. Pracujícího důchodce lze nahradit jedním absolventem vysoké školy, jedním pracovníkem s praxí do 6 let a dále pracovníkem s praxí do 12 let. Nabízí se mnoho různých kombinací.

Tab. č. 18: Přehledné znázornění ušetřených mzdových prostředků za rok – 3 pracovníci

Nahrazení 3 pracujících důchodců	Roční ušetřené mzdové prostředky
3 pracovníci s praxí do 1 roku	282 240
3 pracovníci s praxí od 4 do 6 let	185 760
3 pracovníci s praxí od 9 do 12 let	97 920

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Vzhledem k tomu, že DÚ obtížně získává čerstvé absolventy vysokých škol z důvodu nízkého finančního ohodnocení, bylo by vhodné upravit výši osobního příplatku. Navýšení osobního příplatku by se týkalo pouze pracovníka s praxí do 1 roku a pracovníka s praxí od 4 do 6 let. Navržené změny ukazuje tabulka č. 19.

Tab. č. 19: Hrubý měsíční plat po navýšení osobního ohodnocení

	Započitatelná praxe	Platový stupeň	Platová třída	Platový tarif	Osobní ohodnocení	Hrubý měsíční plat celkem
I.	do 1 roku	1	11	16 750	1000	17 750
II.	4 - 6 let	4	11	18 730	1 500	20 230
III.	9 - 12 let	6	11	20 170	2 000	22 170
IV.	23 - 27 let	10	11	23 390	1 500	24 890

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Rozdíl mezi hrubým měsíčním příjmem pracujícího důchodce a jednotlivých pracovníků je po provedených změnách následující:

1. varianta ⇒ **IV. – I.** ⇒ 24 890 – 17 750 = **7 140 Kč**

2. varianta ⇒ **IV. – II.** ⇒ 24 890 – 20 230 = **4 660 Kč**

3. varianta ⇒ **IV. – III.** ⇒ 24 890 – 22 170 = **2 720 Kč**

Výši ušetřených mzdových nákladů za rok po provedených změnách ukazují tabulky č. 20 a č. 21. I přesto, že byl navýšen u dvou tarifů osobní příplatek, částka zahrnující ušetření mzdových nákladů není nijak zanedbatelná.

Tab. č. 20: Ušetřené mzdové prostředky za rok po provedených změnách – 1 pracovník

varianta	Měsíční ušetřené náklady	Roční ušetřené mzdové prostředky
1.	7 140	85 680
2.	4 660	55 920
3.	2 720	32 640

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Tab. č. 21: Ušetřené mzdové prostředky za rok po provedených změnách – 3 pracovníci

Nahrazení 3 pracujících důchodců	Roční ušetřené mzdové prostředky
3 pracovníci s praxí do 1 roku	257 040
3 pracovníci s praxí od 4 do 6 let	167 760
3 pracovníci s praxí od 9 do 12 let	97 920

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Tato navržená řešení by pomohla docílit optimální věkové struktury zaměstnanců DÚ a vytvořit tak kreativnější pracovní kolektiv. Ušetřené mzdové prostředky by mohly být použity v jiných oblastech personálního plánování, např. v oblasti odměňování, vzdělávání nebo získávání pracovníků.

6.2 Způsob získávání pracovníků

Správně zvolená forma informovanosti o volném pracovním místě je základem úspěchu při získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Drážní úřad v tomto případě uveřejňuje inzerát (nabídku zaměstnání) pouze na svých webových stránkách. Tento fakt může být jednou z příčin nedostatečného získávání pracovních sil, proto by bylo vhodné více využívat externích zdrojů (úřad práce, personální agentury, pracovní portály). Využití veškerých možných zdrojů získávání pracovníků je v současné době velmi důležité. Inzerát by měl oslovit takové uchazeče, kteří jsou pro organizaci žádoucí.

Možné externí zdroje získávání pracovníků

- **Úřad práce**

I přesto, že již není zákonem daná povinnost ohlašování volných pracovních míst ze strany organizace, měl by Drážní úřad více využívat této spolupráce. Zprostředkování práce je bezplatné nejen pro uchazeče ale i pro organizaci.

Organizace zaevidovaná do databáze úřadu práce, může sama přes internet vytvářet požadavky na změnu ve svých volných pracovních místech, např. hlášení, opravy, rušení. Tyto požadavky úřad práce přebírá a zapracovává je do databáze poptávky po volných místech.

- **Inzerce na internetu: prace.statnisprava.cz**

Na těchto internetových stránkách je možné v rámci jednoho paušálu inzerovat neomezený počet inzerátů. Firma u svých zadaných inzerátů nalezne životopisy uchazečů, kteří na prace.statnisprava.cz hledají práci v uvedeném oboru a okrese.

Délka zveřejnění inzerátu:	3 měsíce	3 500 Kč
	6 měsíců	6 500 Kč
	1 rok	9 500 Kč

- **Inzerce na internetu: www.nabidky-prace.cz**

Tyto internetové stránky nabízí komplexní řešení pro nábor nových zaměstnanců, jehož součástí je zveřejnění volného místa na pracovním serveru Nabídka práce.

Výhodou je, že firma může za pár minut ze svého počítače zveřejnit svá volná pracovní místa a může inzerát kdykoliv on-line textově upravovat.

Jednorázový inzerát zveřejněný v jednom regionu – 40 dní.....**2 500 Kč**

Jednorázový inzerát zveřejněný v celé České republice – 40 dní.....**5 000 Kč**

- **Inzerce na internetu: www.sprace.cz**

Sprace.cz je specializovaný server společnosti Seznam.cz, a.s., zaměřený na inzerci volných pracovních míst na internetu. Zaměstnavatelům i personálním agenturám nabízí možnost oslovit nové, aktivní a motivované kandidáty, hledající nové výzvy pro svůj profesní růst.

Inzerce STANDARD – jednorázová inzerce

Délka zveřejnění inzerátu – 1 měsíc..... **3 500 Kč**

- **Inzerce v tisku: regionální deník**

Předností inzerce v tisku je vysoká popularita a tradice. Nevýhodou je však její krátká aktuálnost. Deník je největší regionální síť denního tisku. Stačí vystavit inzerát na Práce.cz a ten pak bude automaticky zveřejněn v Deníku, ve zvoleném regionu.

Zveřejnění inzerátu v jednom regionálním vydání.....**990 Kč**

- **Personální agentury**

V pražském regionu se nachází množství personálních agentur, jež nabízejí kvalitní služby. Jejich nevýhodou je ovšem značná nákladnost. V případě získání nového zaměstnance je odměna za služby stanovena ve výši až trojnásobku mzdy přijatého pracovníka.

Náklady na externí inzerci

Spolupráce s úřadem práce ohledně zveřejňování inzerátů nenese žádné náklady. I když byla zákonná povinnost hlášení volných pracovních míst zrušena, tato forma inzerce by měla být ze strany DÚ v každém případě využita.

Nejpoužívanější službou je v současné době inzerce na internetu. Velká míra využívání pracovních portálů předpokládá snazší a rychlejší nalezení vhodného uchazeče. Byly vybrány tři pracovní portály:

1. Jako nejvýhodnější se jeví portál prace.statnisprava.cz, který si účtuje za neomezený počet inzerátů po dobu 3 měsíců částku ve výši 3 500 Kč. **cca 39 Kč/den**
2. Na webových stránkách www.nabidky-prace.cz si firma může sama zadat jednorázový inzerát, který bude zveřejněn v jednom regionu po dobu 40 dní za částku ve výši 2 500 Kč. **cca 63 Kč/den**
V případě zveřejnění inzerátu v celé České republice se pak jedná o částku ve výši 5 000 Kč. **cca 125 Kč/den**
3. Zveřejnění inzerátu na webových stránkách www.sprace.cz po dobu 1 měsíce představuje částku ve výši 3 500 Kč. **cca 117 Kč/den**

Inzerce v tisku je pro mnohé čtenáře příjemnější formou získávání informací, je však finančně nákladná stejně jako služby personálních agentur.

Tab. č. 22: Shrnutí výše nákladů na externí inzerci

Externí zdroj	náklady	přepočet na den
úřad práce	0	0
prace.statnisprava.cz	3 500 Kč/1 měsíc	39 Kč
	6 500 Kč/6 měsíců	36 Kč
	9 500 Kč/1 rok	26 Kč
www.nabidky-prace.cz	2 500 Kč/40 dní-region	63 Kč
	5 000 Kč/40 dní-celá ČR	125 Kč
www.sprace.cz	3 500 Kč/1 měsíc	117 Kč
tisk – regionální deník	990 Kč/1 reg.vydání	990 Kč
personální agentura	nelze předem určit	dle platu zaměstnance

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z uvedené tabulky č. 22 je patrné, že finančně nejvýhodnější je pracovní portál prace.statnisprava.cz. Využívání tohoto portálu lze Drážnímu úřadu pro zveřejnění volných pracovních míst jednoznačně doporučit.

6.3 Další návrhy na překonání slabých stránek

Jak již bylo řečeno, jedna z nejslabších stránek Drážního úřadu je nedostatek finančních prostředků. Přidělený roční státní rozpočet je ze strany Ministerstva dopravy neustále snižován a vedení DÚ je tak nuceno přistupovat k úsporným opatřením. Po zrušení některých dislokovaných pracovišť, zaměstnaneckých výhod, zrušení odměn zůstává jako relativně jediná možnost opětovné snižování počtu pracovníků.

Ke zmíněnému rušení dislokovaných pracovišť docházelo z důvodu ušetření finančních prostředků vynaložených na zaplacení pronajatých kanceláří. Další kapitola uvádí finanční úspory, které vznikly realizací tohoto opatření a navrhuje řešení, které by přineslo efektivnější ušetření finančních prostředků.

6.3.1 Změna sídla Drážního úřadu Praha

V roce 2010 vedení DÚ rozhodlo o zrušení dislokovaného pracoviště Plzeň. Tato organizační změna však nebyla ze strany Ministerstva dopravy jako zřizovatele schválena. Aby bylo docíleno alespoň částečných úspor, bylo pracoviště Plzeň v roce 2011 přestěhováno do menších prostor, resp. bylo uvolněno několik kanceláří.

Náklady za pronájem kanceláří na pracovišti v Plzni:

Rok 2010	411 900 Kč/rok
Rok 2011	272 070 Kč/rok
Ušetřené náklady celkem	139 830 Kč/rok

Úspory vzniklé v důsledku tohoto opatření však zcela jistě nemohou pokrýt nedostatek finančních prostředků DÚ. Na tomto místě je nutné připomenout, že přidělená výše celkového schváleného státního rozpočtu na rok 2011 byla o 2.640.000 Kč nižší oproti předchozímu roku (viz kapitola 4.4).

Tlak na zrušení dislokovaného pracoviště Plzeň ze strany vedení DÚ stále trvá. V případě schválení změny organizační struktury by DÚ ušetřil na nájmu a energiích:

Nájem	272 070 Kč/rok
Elektrická energie	165 260 Kč/rok
Teplo	136 800 Kč/rok
Voda	6 280 Kč/rok
Ušetřené náklady celkem	580 410 Kč/rok

Ani tato výše ušetřených finančních prostředků nemůže zcela pokrýt chybějící částku v přiděleném státním rozpočtu. Pro úplnost jsou uvedeny roční náklady spojené s pronájmem kanceláří Drážního úřadu v Praze.

Nájem	4 938 243 Kč/rok
Elektrická energie	239 376 Kč/rok
Teplo	800 000 Kč/rok
Voda	46 908 Kč/rok
Celkem	6 024 527 Kč/rok

Ke zrušení dislokovaných pracovišť dochází z důvodu ušetření nákladů na zaplacení nájmu. Porovnáme-li však náklady na pronájem kanceláří v Plzni a v Praze, pak dojdeme k závěru, že efektivnějším řešením by byla změna sídla Drážního úřadu Praha²³. Jako jedna z možností se nabízí přestěhování do některé ze státních budov.

Vyřešit tuto situaci by mohl projekt Centrální registr administrativních budov (dále jen „CRAB“), který by měl být spuštěn v listopadu letošního roku. Je realizován Úřadem pro zastupování státu ve věcech majetkových za podpory Evropského fondu pro regionální rozvoj. Záměrem projektu CRAB je vytvořit centrální registr administrativních budov s cílem sjednotit evidenci budov v majetku státu do jednoho systému a získat přehled o volných a využitých plochách. CRAB by měl také přinést přesné údaje pro rozhodování o dislokaci státních institucí a v neposlední řadě by měl přispět ke snížení nákladů na správu a pronájem nemovitého majetku státu. Měl by být jedním z nástrojů státu k efektivnějšímu využívání veřejných financí.

V současnosti se úřady nacházejí z velké části v komerčních prostorách, kde jsou za vysoké nájemné. V uvedeném registru by státní instituce mohly najít informace o vlastnictví státních budov, o nákladech spojených s jednotlivými objekty, mohly by získat údaje charakterizující vnitřek budov včetně evidence jednotlivých místností.

Do přípravy projektu CRAB se zapojilo dvanáct organizačních složek státu, včetně více než poloviny ministerstev. Dle platné legislativy je pro jednotlivé státní organizace účast v tomto registru dobrovolná. Což znamená, že po spuštění provozu nebude databáze kompletní. Povinnou účast by měla nařídit až novela zákona o majetku ČR. Otázkou je, kdy vstoupí v platnost. (<http://crab.uzsvm.cz>)

²³ Pronajímatelem kanceláří v Praze je obchodní firma „České dráhy, a.s.“.

6.3.2 Změna legislativy

Dalším možným řešením, jak ušetřit finanční prostředky a především státní výdaje, je sloučení Drážního úřadu s jiným úřadem. Není tajemstvím, že činnosti některých úřadů jsou duplicitní. Budeme-li předpokládat, že výše přiděleného státního rozpočtu jiného úřadu je přibližně stejná jako je rozpočet DÚ, pak by se jednalo o ušetření několika miliónů korun.

Nelze opomenout ani potřebné změny v legislativě, které by zjednodušily výkon státní správy. Úspěšná opatření, která vedou především ke snižování počtu pracovníků jednotlivých úřadů, musí být provázena usnadněním prováděných činností. Nejsou to totiž jen směrnice a nařízení EU, které způsobily nárůst práce, ale jsou to z velké části naše špatné zákony. Těm by v první řadě měla být věnována pozornost, určitě by si zasloužily efektivní a promyšlené změny.

7 ZÁVĚR

Může se zdát, že ne vždy lze teoretické poznatky z oblasti personálního plánování použít v praxi, resp. v případě institucí veřejné správy. Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě má určité specifické rysy, které vycházejí z podstaty úřednického povolání. Úředníci plní úkoly na základě právních předpisů, v mezích zákona a pod vedením vyšších orgánů. Ve srovnání se soukromým sektorem se v souvislosti s personálním řízením ve veřejné správě objevuje hledisko vysoké politické citlivosti.

Získávání a udržení si odborníků je pro instituce veřejné správy nelehký úkol. Trend odchodu kvalifikovaných pracovníků se v průběhu posledních let nepodařilo zmírnit vzhledem k platovým podmínkám. Následkem této skutečnosti trvá i malý zájem mladých odborníků pracovat jako státní zaměstnanec. Tlak na snižování nákladů a v důsledku toho i počtu státních zaměstnanců do jisté míry způsobil, že instituce veřejné správy již nevytváří svoji personální politiku.

Cílem této práce bylo nejen upozornit na tyto skutečnosti, ale současně na základě provedených analýz zjistit míru použitelnosti teoretických poznatků týkajících se personálního plánování. **Jelikož většina zjištěných slabých stránek vyplývá z trvale snižujících se finančních prostředků, návrhy opatření na zlepšení jsou tak velmi limitující.** Lze doporučit vytvoření věkově rozmanitého kolektivu Drážního úřadu a zlepšení v oblasti získávání pracovníků.

Možným řešením zlepšení této nepříznivé situace ve veřejné správě, by byly určité změny v legislativě, například změny zákonů. Některé paragrafy zákonů totiž zcela abstrahují realitu. Je otázkou do jaké míry se liší konečné znění schválené změny zákona od jejího původního návrhu. Další otázkou je, jak dalece může změnu zákona ovlivnit úředník uplatňující zákon v praxi. Je to právě špatná legislativa, v jejímž důsledku dochází k nárůstu činností. Většina lidí nepatří k zastáncům „přebujelé“ státní správy, jsou pro její zeštíhlení, což je mimo jiné vděčný námět politických stran před volbami, ale nikdo už neřekne, že podmínkou pro její zeštíhlení je nutné zjednodušení stávající a připravované legislativy, k jejímuž „vyúřadování“ avizované snížení úředníků nemůže stačit.

Nedostatek finančních prostředků, nízké ohodnocení zaměstnanců, trvale snižující se plán zaměstnanců, to vše se promítá do všech oblastí personálního plánování Drážního

úřadu Praha. Vzhledem k tomu, že neustále dochází k nárůstu úkolů vyplývajících přijímaných nařízení a Směrnic EU, zdá se snižování počtu pracovníků nepochopitelné. To je jedna stránka věci. Není však možné zapomínat i na druhou stránku věci, kterou je fakt, že Drážní úřad hospodaří s prostředky státního rozpočtu. Srovnání výše přiděleného státního rozpočtu uvedené v předchozích kapitolách, jasně dokazovalo, že těchto prostředků je každým rokem méně. Je možné tedy najít optimální řešení tak, aby se v důsledku úsporných opatření nesnižoval výkon státní správy? Co třeba efektivněji využívat finančních prostředků, které jsou určeny na provoz státních institucí?

Trvale snižující se plán zaměstnanců a jejich nízké ohodnocení je nejen nedostatkem ale i hrozbou stejně tak i trvale snižující se plán finančních prostředků. Drážní úřad však jako orgán státní správy není schopen tuto situaci řešit.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Členění zaměstnanců k 1. 1. 2012	33
Tab. č. 2: Vývoj počtu zaměstnanců za období 2007–2011 (vždy k 31. 12.).....	34
Tab. č. 3: Ukončení/uzavření pracovního poměru – rok 2007	35
Tab. č. 4: Ukončení/uzavření pracovního poměru – rok 2008	36
Tab. č. 5: Ukončení/uzavření pracovního poměru – rok 2009	37
Tab. č. 6: Ukončení/uzavření pracovního poměru – rok 2010	38
Tab. č. 7: Ukončení/uzavření pracovního poměru – rok 2011	39
Tab. č. 8: Fluktuace zaměstnanců v období 2007-2011	39
Tab. č. 9: Vývoj celkového schváleného rozpočtu za období 2008–2011 (tis. Kč)	40
Tab. č. 10: Vývoj schváleného rozpočtu v oblasti platů za období 2008-2011 (tis. Kč) ..	40
Tab. č. 11: Srovnání průměrného příjmu (rok 2011)	42
Tab. č. 12: Členění zaměstnanců podle vzdělání (rok 2011).....	45
Tab. č. 13: Věkové složení zaměstnanců k 30. 12. 2011	47
Tab. č. 14: SWOT analýza Drážního úřadu	50
Tab. č. 15: Předpokládaný odchod zaměstnanců do starobního důchodu	53
Tab. č. 16: Přehled vybraných platových tarifů v závislosti na platovém stupni	54
Tab. č. 17: Přehledné znázornění ušetřených mzdových prostředků za rok – 1 pracovník	55
Tab. č. 18: Přehledné znázornění ušetřených mzdových prostředků za rok – 3 pracovníci.....	55
Tab. č. 19: Hrubý měsíční plat po navýšení osobního ohodnocení	56
Tab. č. 20: Ušetřené mzdové prostředky za rok po provedených změnách – 1 pracovník	56
Tab. č. 21: Ušetřené mzdové prostředky za rok po provedených změnách – 3 pracovníci.....	56
Tab. č. 22: Shrnutí výše nákladů na externí inzerci.....	59

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Organizační struktura Drážního úřadu Praha	31
Obr. č. 2: Podrobnější znázornění organizační struktury dle jednotlivých funkcí	32

Seznam grafů

Graf č. 1: Členění zaměstnanců podle vzdělání (rok 2011).....	45
Graf č. 2: Věková struktura zaměstnanců v roce 2011	47

Seznam použitých zkratk

DÚ	Drážní úřad
CRAB	Centrální registr administrativních budov
ERA	Evropská železniční agentura
EU	Evropská unie
MD	Ministerstvo dopravy

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborná literatura

Abeceda personalisty. Ostrava: ANAG, 2009. ISBN 978-80-7263-512-2.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

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

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KŘÍKAČ, Karel a Miroslav PAVLÁK. *Podniková ekonomika 2*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2010. ISBN 978-80-7043-869-1.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Praha: H&H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.

TOMAŠTÍK, Marek. *Personální management firmy Baťa, a.s. Zlín do roku 1939*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2011. ISBN 978-80-7454-048-6.

Elektronické zdroje

CRAB [online] [cit. 25.10.2012]. Dostupné z: <http://crab.uzsvm.cz>

Český statistický úřad: *Nejnovější údaje o kraji* [online]. 2012, 8.10.2012 [cit. 20.10.2012]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/xa/redakce.nsf/i/home>

Drážní úřad [online]. 2012, 1.10.2012 [cit. 1.10.2012]. Dostupné z: <http://www.ducr.cz>

Nabídky práce.cz [online]. 2012 [cit. 15.10.2012]. Dostupné z: <http://www.nabidky-prace.cz/>

Narizení vlády č. 564/2006 Sb. ze dne 6. prosince 2006 [online]. 2011 [cit. 8.10.2012]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/10034/NV_564_2006-1_1_2012.pdf

Prace.cz [online]. 2012 [cit. 20.10.2012]. Dostupné z: <http://firmy.prace.cz/produkty-a-cenik/?prices=1§ion=stnd&noscroll=1>

Prace.statnisprava.cz [online]. 2012 [cit. 20.10.2012]. Dostupné z: <http://prace.statnisprava.cz/>

Spráce.cz [online]. 2012 [cit. 20.10.2012]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/xa/redakce.nsf/i/home>

Zákon č. 266/1994 Sb., o dráhách. In: *Sbírka zákonů*. 1994. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=266/1994&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů*. 2004. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=435/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Sbírka zákonů*. 2006. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Další zdroje

Statut Drážního úřadu Praha

Interní dokumenty Drážního úřadu Praha

Personální agenda Drážního úřadu Praha

Interní dokumenty Českých drah, a.s.

Seznam příloh

Příloha A: Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů (příloha č. 2 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě)

Příloha B: Kvalifikační předpoklady podle § 2 nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

Příloha C: Vzor nabídky inzerátu volného pracovního místa Drážního úřadu

Příloha A

Příloha č. 2 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb.

Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 2 (v Kč měsíčně)

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	7 420	8 050	8 730	9 460	10 270	11 130	12 070	13 110	14 220	15 420	16 750	18 150	19 680	21 360	23 180	25 150
2	do 2 let	7 700	8 360	9 060	9 830	10 670	11 560	12 530	13 600	14 750	16 000	17 380	18 830	20 430	22 160	24 060	26 100
3	do 4 let	7 980	8 680	9 400	10 200	11 070	11 990	13 000	14 120	15 310	16 610	18 050	19 550	21 200	23 000	24 970	27 080
4	do 6 let	8 280	9 010	9 770	10 580	11 490	12 450	13 500	14 660	15 890	17 240	18 730	20 280	22 000	23 870	25 910	28 110
5	do 9 let	8 610	9 350	10 140	10 990	11 930	12 920	14 010	15 220	16 490	17 890	19 430	21 050	22 830	24 770	26 880	29 160
6	do 12 let	8 940	9 700	10 520	11 400	12 380	13 410	14 540	15 800	17 110	18 560	20 170	21 840	23 690	25 700	27 900	30 260
7	do 15 let	9 280	10 080	10 920	11 840	12 850	13 920	15 080	16 400	17 770	19 270	20 930	22 670	24 580	26 680	28 950	31 400
8	do 19 let	9 630	10 460	11 340	12 280	13 340	14 440	15 650	17 020	18 440	19 990	21 720	23 530	25 510	27 680	30 050	32 580
9	do 23 let	9 990	10 850	11 770	12 750	13 840	14 990	16 240	17 660	19 130	20 750	22 540	24 420	26 470	28 730	31 190	33 810
10	do 27 let	10 380	11 270	12 220	13 230	14 370	15 560	16 850	18 330	19 860	21 530	23 390	25 340	27 470	29 810	32 370	35 080
11	do 32 let	10 770	11 690	12 680	13 730	14 920	16 150	17 500	19 030	20 610	22 350	24 270	26 290	28 510	30 940	33 590	36 410
12	nad 32 let	11 180	12 140	13 160	14 250	15 490	16 760	18 160	19 750	21 390	23 200	25 190	27 290	29 590	32 110	34 850	37 780

Příloha B

NARIŽENÍ VLÁDY č. 564/2006 Sb.,

o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění nařízení vlády č. 74/2009 Sb., nařízení vlády č. 130/2009 Sb., nařízení vlády č. 201/2009 Sb., nařízení vlády č. 381/2010 Sb., nařízení vlády č. 44/2011 Sb. a nařízení vlády č. 448/2011 Sb.

§ 2

Kvalifikační předpoklady

(1) Kvalifikační předpoklady vzdělání pro výkon prací v jednotlivých platových třídách (dále jen „potřebné vzdělání“) jsou

1. platová třída: základní vzdělání nebo základy vzdělání
2. platová třída: základní vzdělání nebo základy vzdělání
3. platová třída: střední vzdělání
4. platová třída: střední vzdělání s výučním listem nebo střední vzdělání
5. platová třída: střední vzdělání s výučním listem
6. platová třída: střední vzdělání s maturitní zkouškou nebo střední vzdělání s výučním listem
7. platová třída: střední vzdělání s maturitní zkouškou
8. platová třída: střední vzdělání s maturitní zkouškou
9. platová třída: vyšší odborné vzdělání nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou
10. platová třída: vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu nebo vyšší odborné vzdělání
11. platová třída: vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu
12. platová třída: vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu
13. platová třída: vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu
14. platová třída: vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu
15. platová třída: vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu
16. platová třída: vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu.

Příloha C: Vzor nabídky inzerátu volného pracovního místa Drážního úřadu

Nabídka zaměstnání

Drážní úřad Praha:

Referent státní správy pro sekci stavební, pracoviště Praha. Jedná se o výkon funkce speciálního stavebního úřadu.

Požadavky na kvalifikaci:

Vysokoškolské vzdělání stavebního případně i dopravního směru, praxe ve státní správě vítána, ucházet se však mohou i čerství absolventi. Podmínkou přijetí je bezúhonnost a dobré organizační a odborné schopnosti.

Nutnou podmínkou pro přizvání k ústnímu pohovoru je zaslání vyplněného informativního zkušebního testu, který naleznete webových stránkách Drážního úřadu v sekci „volná místa“.

Nástup možný od 1. 9. 2012.

Platové zařazení:

Zaměstnanec bude zařazen podle vzdělání a vykonávané činnosti až do 11. platové třídy podle nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů a nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě.

Své životopisy, vyplněný informativní test a spojení zašlete na e-mail roedl@ducr.cz.

Uzávěrka pro zaslání nabídek je 17. 8. 2012.

Abstrakt

BEJVLOVÁ, R. *Význam personálního plánování v organizaci*. Bakalářská práce.
Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 69 s., 2012

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, personální plánování, personální činnosti

Cílem bakalářské práce je poukázat na význam personálního plánování v organizaci. Její první část je zaměřena na získání teoretických poznatků z oblasti řízení lidských zdrojů tak, jak je uvádí odborná literatura.

Druhá část je věnována systému personálního plánování v instituci veřejné správy, kterou je Drážní úřad Praha. Po charakteristice podniku, jeho působnosti a organizační struktuře je uveden vývoj počtu pracovníků v průběhu několika předchozích let a současně ukazatel fluktuace. Následně se práce podrobněji zaměřuje na personální politiku této organizace. Ve SWOT analýze jsou odhaleny silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby. V závěru jsou navržena opatření k odstranění slabých stránek Drážního úřadu.

Abstract

BEJVLOVÁ, R. *The Importance of the Personnel Planning of an Organization*.
Bachelor thesis.

Cheb: Fakulty of Economics University of West Bohemia in Pilsen, 69 p., 2012

Key words: human resource management, personnel planning, personnel management activities

The aim of this work is to highlight the importance of a human resources planning of an organization. The first part is focused on the acquisition of theoretical knowledge in the field of human resources as mentioned in the literature.

The second part is devoted to the personnel planning at the institution of public administration, which is Rail Authority in Prague. The second part includes also a characterization of the administration, its organizational structure, a scope of the trend in the number of employees over the past few years and the index of fluctuations. Subsequently, the bachelor thesis concerns with the personnel policies of the administration. Strengths, weaknesses, opportunities and threats are revealed in the SWOT analysis. In conclusion, the measures are proposed to remedy weaknesses of Rail Authority.