

**UNIVERZITA PARDUBICE**  
**Fakulta ekonomicko – správní**

**Řízení lidských zdrojů v**  
**Regionálním centru provozu Brno,**  
**České dráhy, a.s.**

**Jan Janeba**

**Bakalářská práce**  
**2010**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav ekonomiky a managementu  
Akademický rok: 2009/2010

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan JANEBA**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**  
Název tématu: **Řízení lidských zdrojů v Regionálním centru provozu Brno, České dráhy, a.s.**

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

Úvod

1. Základní pojmy managementu
2. Řízení lidských zdrojů
3. Charakteristika RCP Brno
4. Analýza řízení lidských zdrojů v RCP Brno
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789s. ISBN 80-247-1407-8  
BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2008.120s. ISBN: 978-80-251-2235-8  
CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. Management a organizační chování. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN: 80-247-1300-4  
KASPER,H.; MAYRHOFER, W. Personální management, řízení, organizace. 3. vyd. Vydavatel: Praha: Linde 2007. 592s. ISBN: 80-86131-57-2  
WALKER, J. A.; COLLINS, D. Moderní personální management. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 253s. ISBN 80-247-0449-8

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 29. května 2009

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2010



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 13. srpna 2009

## **Prohlášení autora**

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 23.4.2010

Jan Janeba

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval všem, kteří mi poskytli potřebné materiály, informace a rady důležité pro zpracování této bakalářské práce.

Zvláště však chci poděkovat Ing. Zdeňku Brodskému, Ph.D. za výbornou spolupráci při odborném vedení bakalářské práce a také mé manželce za konstruktivní připomínky při jazykových korekturách.

## **Anotace**

Hlavním tématem bakalářské práce je problematika řízení lidských zdrojů v Regionálním centru provozu Brno, organizační jednotce Český drah, a.s.

Práce je rozdělena do pěti částí. Po seznámení se základními pojmy managementu a teoretickými přístupy k řízení lidských zdrojů, je v praktické části představeno Regionální centrum provozu v Brně a následně analyzováno řízení lidských zdrojů v této organizační jednotce Českých drah, a.s. Na závěr je zhodnocena personální činnost v organizaci a uvedena některá doporučení, která by mohla být přínosem pro tuto důležitou manažerskou činnost v rámci Regionálního centra provozu Brno.

## **Klíčová slova**

management, řízení lidských zdrojů, lidský kapitál, analýza personálních činností

## **Title**

Human resources management in the Regionální centrum provozu Brno, České dráhy, a.s.

## **Abstract**

Chief subject of this candidate's paper comprises human resources management in the „Regionální centrum provozu Brno“, organization unit of the České dráhy, a.s.

Task is divided into five parts. After familiarization basic management terms and theoretical approaches in the HR branch, „Regional centre“ principles are introduced, and, consequently, HR management in this single unit is analyzed. In the end, personal procedures are evaluated and some recommendations mentioned, that could bring a good contribution for this important managing job within regional unit.

## **Keywords**

management, human resources management, human capital, personnel agenda analysis

## Obsah:

<b>Úvod</b> .....	10
<b>1 Management</b> .....	12
1.1 Historie managementu.....	13
1.2 Manažerské funkce .....	16
1.2.1 Plánování .....	16
1.2.2 Organizování.....	17
1.2.3 Personalistika.....	18
1.2.4 Vedení.....	18
1.2.5 Kontrolování.....	19
<b>2 Řízení lidských zdrojů</b> .....	20
2.1 Cíle řízení lidských zdrojů.....	20
2.2 Odpovědnost za řízení lidských zdrojů.....	21
2.3 Lidský kapitál.....	21
2.4 Personální práce v organizaci.....	22
2.4.1 Úloha personálního útvaru.....	22
2.4.2 Úloha liniových manažerů.....	23
2.5 Zabezpečování lidských zdrojů .....	23
2.5.1 Plánování lidských zdrojů.....	24
2.5.2 Řízení kariéry.....	25
2.5.3 Získávání pracovníků.....	25
2.5.4 Výběrové testy .....	26
2.6 Vzdělávání a rozvoj.....	27
2.7 Motivace.....	28
2.8 Odměňování pracovníků .....	29
<b>3 Charakteristika RCP Brno</b> .....	31
3.1 Představení skupiny České dráhy.....	31
3.2 Provozování dráhy .....	32
3.3 Koncepce řízení provozu.....	34
3.4 Regionální centrum provozu Brno .....	35

<b>4</b>	<b>Analýza řízení lidských zdrojů v RCP Brno</b> .....	38
4.1	Zajištění personálních činností.....	38
4.2	Systemizace pracovních míst.....	39
4.3	Získávání pracovníků .....	40
4.3.1	Zdravotní a psychická způsobilost .....	41
4.3.2	Odborné předpoklady.....	42
4.4	Kurzy, školení, vzdělávání .....	43
4.5	Obsazování pracovních míst.....	45
4.5.1	Pracovní místa výpravčích.....	46
4.6	Řízení pracovního výkonu .....	47
4.7	Odměňování .....	48
4.8	Motivace zaměstnanců.....	52
4.9	Benefity a péče o pracovníky.....	53
4.10	Kolektivní vyjednávání .....	55
4.11	Shrnutí .....	56
	<b>Závěr</b> .....	59
	<b>Použité zdroje</b> .....	61
	<b>Přílohy</b> .....	62



## Seznam tabulek a grafů

Tabulka 1	Počty zaměstnanců RCP Brno .....	37
Tabulka 2	Přehled zájmu o program ČéDes.....	42
Tabulka 3	Mzdové tarify.....	48
Tabulka 4	Orientační kvalifikační předpoklady.....	49
Tabulka 5	Sazby příplatků za praxi.....	51
Tabulka 6	Rozpočet sociálního fondu pro rok 2010.....	55
Graf 1	Věková struktura výpravčích RCP Brno .....	47

## Úvod

V moderním pojetí managementu je stále větší role přisuzována komplexním personálním činnostem. Jádrem řízení mnoha organizací se postupně stalo řízení lidských zdrojů, které vyjadřuje a zároveň zdůrazňuje naprosto nezastupitelnou roli člověka ve všech organizačních systémech.

Pro správný chod jakékoliv organizace je zapotřebí několika důležitých zdrojů. Za základní se považují materiální, finanční a informační zdroje, které představují funkční pilíř každé organizace. K nim je ovšem nutno přiřadit také lidské zdroje, představující v soudobém přístupu k managementu vedoucí úlohu celého systému.

Lidský faktor má svoji jedinečnost v tom, že dokáže být tím jediným správným hnacím motorem, který dává ostatním neživým částem podniku smysl, dokáže je ovládat, řídit či vést takovým způsobem, že jako celek přináší užitek. Správné využití lidského potenciálu hraje rozhodující roli v rozvoji úspěšnosti a výkonnosti organizace. Vysoce úspěšné organizace jsou schopné tento potenciál využít a maximálně motivovat.

Základní strategii v řízení určuje vrcholový management. Pro oblast řízení lidských zdrojů je však stěžejní práce liniových manažerů. Tato skutečnost je mnohdy vrcholovým vedením podceňována a není jí věnována náležitá pozornost.

**Cílem této bakalářské práce bude analýza činností spadajících do oblasti řízení lidských zdrojů v Regionálním centru provozu Brno. Na základě této analýzy budou navržena možná opatření ke zlepšení současného stavu.**

Problematice řízení lidských zdrojů u společnosti, která patří počtem zaměstnanců k největším v České republice, se musí věnovat náležitá pozornost, odpovídající důležitosti této oblasti řízení pro celkový chod organizace. Náplní práce mnoha zaměstnanců je přímé řízení železničního provozu a s tím spojená i velká zodpovědnost a přesnost při plnění vlastních pracovních úkolů. Výběr a také samotné vedení zaměstnanců je proto velmi důležité, neboť pouze s bezchybným pracovním výkonem je spojené bezpečné provozování drážní dopravy a spokojenost všech zákazníků.

Z postavení Regionálního centra provozu Brno, jako jedné z částí velké společnosti, vyplívají určité postupy při řízení lidských zdrojů, dané organizační strukturou a delegovanými pravomocemi. Popis těchto procesů a vnitropodnikových vazeb bude součástí bakalářské práce.

K dosažení stanoveného cíle bude bakalářská práce rozdělena do několika částí. První se zaměří na základní pojmy managementu, kde budou popsány teoretické přístupy k jednotlivým manažerským funkcím. Další navazující teoretická část se bude věnovat již přímo řízení lidských zdrojů, jako stěžejní manažerské činnosti.

V úvodu praktické části bude představeno Regionální centrum provozu Brno jako součást Českých drah, a.s., popsána jeho role a rozsah činností, kterými se tato organizační složka zabývá. Následující část se bude zabývat konkrétní analýzou řízení lidských zdrojů v Regionálním centru provozu Brno. V závěru práce bude zhodnocen současný stav v oblasti řízení lidských zdrojů a navrženy některé možné změny, jež by měly být podle bakalanta přínosem pro chod organizace.

Autor bakalářské práce bude při zpracování praktické části čerpat i ze svých vlastní zkušeností, které získal jako zaměstnanec uvedené společnosti, a to jak v provozních, tak i v řídicích funkcích.

# 1 Management

Management má v současné podobě ekonomiky a řízení nejrůznějších typů organizací klíčové postavení. Jeho bouřlivý rozvoj, jako způsobu řízení organizací, zásadním způsobem mění ekonomiku celého světa a výraznou měrou přispívá k výraznému tempu růstu ve všech oblastech hospodářství.

Management se však týká především lidí. Jeho úkolem je umožnit právě lidem kolektivní výkonnost, dosáhnout toho, aby jejich předností bylo efektivně využito a jejich slabiny aby naopak byly bezvýznamné. To je hlavním smyslem organizace a zároveň důvodem, proč je management jejím kriticky důležitým a určujícím faktorem. Naše schopnost přispívat společnosti je právě tak závislá na úrovni managementu organizace, v níž pracujeme, jako na našich vlastních odborných dovednostech, obětavosti a snaze<sup>1</sup>.

Význam pojmu management má několik rovin. Lze si ho představit jako vědní disciplínu, skupinu řídicích pracovníků, nebo také specifickou řídicí aktivitu.

Management jako vědní disciplína neposkytuje nezvratná fakta. Snaží se propojit teorii s realitou, která je ovšem velmi proměnná. Názory a přístupy se v závislosti na nových poznatcích posouvají dopředu, koncepce se mění. Návody nelze považovat za univerzální, neboť je třeba zohlednit i faktory teritoriální, časové a mnohé další, které mohou doporučené koncepce měnit.

Skupina řídicích pracovníků, která nese název management, má v hierarchii organizace dominantní postavení. Jsou to vlastně také zaměstnanci, kteří ovšem zodpovídají za chod celé firmy, za plnění stanovených strategických rozhodnutí, řízení běžné provozní činnosti. Výsledky práce managementu kontrolují a nad jejich činností dohlíží vlastníci firmy, kteří rozhodují a schvalují základní strategické cíle.

Třetí dimenze managementu spočívá v samotné řídicí činnosti, jejímž úkolem je sjednocení jednotlivých částí systému do přesně fungující soustavy, která pod dobrým vedením míří ke stanoveným cílům.

S pojmem management je většinou spojováno řízení podniku, jehož posláním je vytvářet zisk. Současná doba však přináší daleko větší nároky i na řízení neziskových organizací, kde lze také s úspěchem realizovat postupy, zkušenosti a další principy již osvědčené z podnikatelské sféry, aplikované na prostředí neziskové organizace.

---

<sup>1</sup> DRUCKER, P.F. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Praha: Management Press, 2002, s.21

Úroveň managementu je v současné době obvykle strukturována do tří skupin:

- Manažeři první linie - Základní úroveň manažerů, tvoří první stupeň nad výkonnými pracovníky, řešení vztahů přímo mezi zaměstnanci (mistři, předáci)
- Střední management - velmi různorodá skupina vedoucích pracovníků, zahrnuje vedoucí různých útvarů (personalistika, zásobování, odbyt)
- Vrcholový – top management - přejímají odpovědnost za vlastníky, koordinují a usměrňují všechny činnosti, tvorba celkové koncepce podniku

Pro zajištění fungování managementu jako celku je jeho práce obecně dělena na několik manažerských funkcí, které na sebe navazují a vzájemně se prolínají. Je několik přístupů k dělení manažerských funkcí. Jedná se především o:

- plánování
- organizování
- personalistiku,
- vedení
- kontrolu<sup>2</sup>

## 1.1 Historie managementu

Příchod průmyslové revoluce vyvolává s rostoucí výrobou i postupnou změnu v přístupu k řízení a také samotné organizace práce. S tím postupně vzniká management, jako nová vědecká disciplína. Za její vznik lze tak považovat počátek 20. století.

Do období klasického managementu je třeba uvést tvůrce prvních pravidel managementu, Fredericka W. Taylora (1856 – 1917), amerického vynálezce a technika. Jeho přístup spočíval v přesném pozorování nejlepšího způsobu splnění úkolu a následného uplatňování tohoto postupu. Tato teorie vycházela z předpokladu, že existuje jediný nejlepší způsob, jak dělat určitou práci. Hlavním úkolem managementu bylo proto plánovat a kontrolovat práci.

---

<sup>2</sup>WEIHRICH, H., KOONTZ, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993, s.31-32

Francouz Henri Fayol (1841 – 1925) byl prvním Evropanem, který se zabýval podstatou managementu. V jeho přístupu hraje velkou roli morálka kolektivu, kterou považoval Taylor spíše za rušivou. Na základě svých zkušeností sestavil Fayol čtrnáct principů managementu. Za prvky managementu považoval jeho funkce – plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrolování<sup>3</sup>.

Henry Ford (1863 – 1947) zavedl pásovou výrobu a dělbu operací na jednoduché úkony. Pro tuto činnost postačovalo zaškolení i nekvalifikovaných pracovníků. Zaměstnance se snažil motivovat přitažlivým výdělkem.

Vědecké řízení rozvíjel Max Weber (1864 – 1920), který formu řízení založenou na kontrole a dohledu se pokusil aplikovat na organizaci jako celek. Je-li nejlepší způsob jak dělat určitou práci, musí také existovat nejlepší způsob, jak vést podnik.

Dalším směrem v pojetí managementu jsou psychologicko – sociální přístupy, které se vyvíjely v čase a přinesly tři základní směry.

Hawthornský experiment je spojen se jmény Elton Mayo (1880 – 1949) a Mary Folletová (1868 – 1933). Tato studie ukázala, že výkon dělníků je vyšší, pokud věří, že se o ně vedení podniku zajímá, a také odhalila, že chování manažerů může být motivačním prvkem zvyšujícím výkon.

Abraham Maslow (1908 – 1970) vytvořil teorii hierarchie potřeb, která se již od svého vzniku setkává se všeobecným souhlasem. Tato teorie určuje vzestupnou řadu lidských potřeb a vychází ze dvou základních předpokladů, a to, že uspokojená potřeba již není motivačním faktorem a jen pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat chování.

Teorie XY vytvořené Douglasem McGregorem (1906 – 1964) se snažily poskytnout racionální a pochopitelné vysvětlení motivačních faktorů. Teorie X předpokládá malý zájem o práci a nutnost vedení. K motivaci využívá odměny jako pozitivní a tresty jako negativní motivační faktory. Teorie Y je založená na tvrzení, že lidé pracovat chtějí a firmy by měly vhodnými prostředky si je pro své cíle získat. Úkolem je podporovat uspokojení z práce a individuální rozvoj člověka.

Procesní přístupy mají jasné a jednoduché členění manažerských funkcí. Práce hlavních představitelů C.O.Donnella, J.D.Mooneyho a L.Gulicka jsou sice rozdílné, ale snaží se společně vytvořit obecně platná doporučení. Zdůrazňují univerzální členění

---

<sup>3</sup>WEIHRICH, H., KOONTZ, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993, s.46-48

platné pro velký počet případů se specifikací řídicích procesů podle konkrétních podmínek.

Chester Barnard (1887 – 1961) je představitelem systémových přístupů, který chápe organizaci jako soubor jedinců s individuálními zájmy. Dle jeho představy je klíčové řídit stimulaci a motivaci pracovníků. Toto je úkolem vedoucího pracovníka, vytvářet takové prostředí, kdy mají zaměstnanci vlastní zájem na plnění cílů organizace.

Kvantitativní přístupy v managementu se zaměřují především na oblast manažerského rozhodování a využívají matematické modelování situací. Přispívají ke zkvalitnění a zrychlení manažerských funkcí, zejména plánovacích, organizačních a kontrolních. Rozvoj kvantitativních přístupů ovlivnilo využívání matematických metod v operační analýze a rozvoj informačních technologií.

Pragmatické přístupy jsou nejrozšířenější v USA. Vychází z praktických poznatků manažerské praxe, její analýzy a zhodnocení. Management by měl být uměním řídit, a to i na základě intuice. Jsou dávana konkrétní doporučení pro manažerská jednání. Pro manažery je tento přístup populární z důvodu pohledu na problémy řízení „jejich očima“. Snahou je podávat návod na řešení ne obecných, ale konkrétních problémů z běžné denní praxe.

Mezi hlavní představitele toho směru patří Peter F. Drucker (1909 – 2005), který je faktickým zakladatelem moderního managementu. Patřil k nejvyhledávanějším a zároveň nejuznávanějším poradcům v oboru managementu. Drucker měl celosvětově obrovský vliv, byl to guru pro světovou podnikatelskou elitu, nejen v Evropě a v Americe, ale také v Japonsku a v rozvojovém světě. Argumentoval, že zaměstnanec je nutno považovat za zdroje, nikoliv jen za náklady. Dále tvrdil, že vzestup tzv. *knowledge workers*, pracovníků se znalostmi, posouvá současnou ekonomiku a společnost do stavu, kde dominují lidé, používající svého mozku. Zaměstnanci jsou vlastně podnikatelé, kteří mají zodpovědnost za to, aby rozvíjeli svůj vlastní nejdůležitější zdroj: mozek - a kteří musejí převzít odpovědnost za svou vlastní kariéru, včetně starobních důchodů.

Druckerův přístup k managementu známý jako *Management by Objectives* (řízení podle cílů) je stále celosvětově používán a rozvíjen. V tomto přístupu zdůraznil,

že je velmi důležité, aby korporace a manažeři určili jasné dlouhodobé cíle podniku a pak je interpretovali formou bezprostřednějších, krátkodobých cílů. Manažeři musejí určit cíle, ale pak musí být umožněno zaměstnancům, aby prostřednictvím své kreativity těchto cílů dosáhli.

## **1.2 Manažerské funkce**

Soubor činností spojených s řízením organizace lze rozdělit do několika různých manažerských funkcí, jejichž vzájemné propojení je nezbytné pro fungování každé organizace.

### **1.2.1 Plánování**

Prvním krokem při každé aktivitě je vymezení cíle, jeho plánování, kde se naznačí možné cesty a způsob dosažení tohoto stanoveného cíle. Plánování je proto logicky první manažerskou funkcí, která určuje směr všech dalších činností. Plány musí být základním nástrojem určujícím budoucí rozvoj organizace a jejich složek<sup>4</sup>. Bez jasných cílů se řízení stává nahodilým procesem.

Chod organizace není samozřejmě řízen jedním plánem. Je to celá řada plánů, které na sebe musí navazovat z hlediska časového, a také věcného. Dle určujících charakteristik dělíme plány na:

Časové:

- dlouhodobé plánování – více než pětileté
- střednědobé plánování – rozsah jednoho roku až pěti let
- krátkodobé plánování – obvykle roční

Podle úrovně rozhodovacího procesu:

- strategické plánování – vrcholový management
- taktické – střední management
- operativní plánování – střední management a management první linie

---

<sup>4</sup> VEBER, J. a kol. Management. Praha: Management Press. 2005. s.52



Těžiště plánovací činnosti spočívá ve vypracování návrhu plánu. Základní požadavky pro stanovení cílů jsou:

- jednoznačná formulace
- jednoznačně vymezená oblast
- určený časový horizont
- specifikace vazeb na návazné cíle

Zpracovaný návrh plánu tvoří základ, který je předmětem diskuse, připomínek, stanovisek, na jejichž konci je definitivní podoba plánu. Postupy a techniky tvorby plánu se budou lišit v závislosti na druhu a charakteru plánu<sup>5</sup>.

Před schválením plánu by s jeho návrhem měly být seznámeny všechny dotčené útvary organizace. Po zpracování stanovisek, připomínek a jejich následnému zapracování do konečného návrhu může dojít ke schválení a následné realizaci plánovaných cílů.

### **1.2.2 Organizování**

Organizování je cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému<sup>6</sup>.

Smyslem organizování je zajištění koordinace jednotlivých činností, útvarů a prvků organizace či společnosti, které přispívá k efektivnímu plnění úkolů vedoucích k dosažení stanoveného cíle.

Organizační struktura vymezuje vazby mezi jednotlivými útvary podniku ve vztahu nadřízenosti, podřízenosti či rovnocenné úrovni. Formální organizační struktura je určena platnými nařízeními a obvykle je znázorněna organizačním schématem. Pro chod podniku jsou neméně důležité i neformální struktury, které mohou mít jak pozitivní, tak ovšem i negativní přínos.

Rozpětí řízení, udávající počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému, představuje jeden ze základních prvků při organizování. Pro efektivní způsob řízení je tento počet limitován několika různými faktory, které určují optimální rozpětí řízení.

<sup>5</sup> VEBER, J. a kol. Management. Praha: Management Press. 2005. s.56-57

<sup>6</sup> VEBER, J. a kol. Management. Praha: Management Press. 2005. s.118

S rozpětím řízení úzce souvisí i stupně řízení, nebo-li organizační úrovně. Obecně platí, že čím širší je rozpětí řízení, tím menší může být počet stupňů řízení. Příliš velký počet organizačních úrovní má pro svoji složitost spíše negativní vliv na řízení podniku. Důležité je navrhnout co nejjednodušší organizační schéma s naprosto jasnými vztahy podřízenosti a zodpovědnosti<sup>7</sup>.

Organizační struktura představuje v organizaci základní formu řízení, která umožňuje její běžné fungování a zajišťuje plnění určených cílů.

Organizační struktury mohou mít následující formy:

- Liniová organizační struktura
- Funkcionální organizační struktura
- Liniově štábní organizační struktura
- Maticová struktura

### **1.2.3 Personalistika**

Personalistika v současné podobě zahrnuje celý soubor činností, které souhrnně nazýváme řízení lidských zdrojů. Způsob, kterým dokážou organizace formovat lidské zdroje, může být ten faktor, který rozhoduje o úspěšnosti v podnikání. O problematice řízení lidských zdrojů bude podrobněji pojednávat další kapitola této práce.

### **1.2.4 Vedení**

Další z postupných manažerských funkcí je vedení. Cílem vedení lidí je jejich motivace, stimulace a usměrňování, které vede k plnění potřebných úkonů vedoucích k dosažení stanoveného cíle. Vedoucí zaměstnanec má svým postavením v hierarchii organizace dānu moc vedení, která však nemusí zákonitě souviset s vlastní schopností manažera vést lidi.

Správný vůdce by měl disponovat určitými vrozeným talentem, či alespoň vůlí se schopnosti vést naučit.

Pro samotné vedení je důležitý jeho styl, kterým se vedoucí pracovník vůči svým podřízeným prezentuje.

---

<sup>7</sup> WELCH, J. Cesta k vítězství. Praha: Pragma. 2005. s.121

Styly vedení jsou určeny třemi základními okruhy:

- Autokratický okruh – uplatňování vůle vedoucího pracovníka, požadavek absolutní poslušnosti podřízených, negativní vztah vedoucího k podřízeným
- Demokratický okruh – oboustranná aktivní komunikace, vytváření prostoru pro aktivitu podřízených při respektování určených pravidel
- Liberální okruh – vedoucí má slabší postavení, přílišná shovívavost, podřízeným je dána až přehnaná volnost, což může vést i k neplnění zadaných úkolů

### **1.2.5 Kontrolování**

Po stanovení určitých cílů musí být určena i forma zpětné vazby, která manažerům na všech úrovních ukazuje objektivní představu o dané realitě. Tento úkol je podstatou kontroly, která kriticky zhodnocuje realitu s ohledem na řídicí záměry.

Jako základní členění lze kontrolní procesy rozdělit na kontroly interní, iniciované vnitřními strukturami organizace, a vnější kontroly prováděné cizí nezávislou organizací.

Každá kontrola má několik postupně navazujících fází:

- určení předmětu kontroly
- získání a výběr informací pro kontrolu
- ověření správnosti získaných informací
- hodnocení kontrolovaných procesů
- závěry a návrh opatření

Na přístupu k jednotlivým manažerským činnostem závisí úroveň řízení podniku. Především však výborně zvládnutá práce s lidským kapitálem, která je souhrnně pojmenována jako řízení lidských zdrojů určuje úspěšnost organizace. Následující kapitola pojednává podrobněji právě o této řídicí činnosti.

## 2 Řízení lidských zdrojů

Lidé představují ve struktuře jakékoliv organizace tu nejdůležitější část, která svojí činností rozhoduje o prosperitě a rozvoji každé společnosti.

Lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace a podniky, aby zajistily své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat.

### 2.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.

Efektivní chování organizace je jedním z cílů. Tato strategie má za cíl podporovat programy zlepšování efektivity organizace vytvářením účinných postupů v takových oblastech, jako je řízení znalostí, řízení talentů a vůbec vytváření „skvělého pracoviště“<sup>8</sup>.

Dalším cílem je řízení lidského kapitálu. Je nutno zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Znamená to podnikat kroky směřující k předvídání budoucí potřeby pracovníků a jejímu uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení schopností lidí – jejich přispění k cílům organizace, jejich potencialu a zaměstnatelnosti – tím, že se jim budou nabízet příležitosti k učení a soustavnému rozvoji<sup>9</sup>.

V současném světě stále roste podíl zaměstnanců disponujících znalostmi. Jednoduché pracovní operace se automatizují a zvyšují se požadavky na znalostní vybavení zaměstnanců. A pracovníci disponující znalostmi nejsou podřízení, ale jsou to „společníci“. Skutečnost, že o své práci vědí víc, než kdokoliv jiný v celé organizaci, je přímo součástí definice pracovníka disponujícího znalostmi<sup>10</sup>. Řízení znalostí proto patří k dalším cílům, jež směřuje ke zlepšování výkonu v organizacích.

Cílem řízení odměňování je zavádět takové postupy, které u zaměstnanců zvyšují motivaci oddanost k mateřskému podniku.

Vytváření příznivého pracovního klimatu nejen na pracovištích, ale také ve vztahu mezi managementem a pracovníky, je důležité pro dobré a produktivní vztahy.

<sup>8</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing, 2007, s.30

<sup>9</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing, 2007, s.31

<sup>10</sup> DRUCKER, P.F. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Praha: Management Press, 2002, s.74

## 2.2 Odpovědnost za řízení lidských zdrojů

Řízení lidí je nedílnou, a mnohdy klíčovou činností, každého vedoucího pracovníka. Stejně jako v dalších manažerských činnostech, má hlavní odpovědnost a konečné rozhodnutí i v oblasti řízení lidských zdrojů vrcholový management.

Činnost liniových manažerů a jejich role v hierarchii celého personálního řízení patří k nejdůležitějším. Prostřednictvím jejich působení a vlivu na řadové zaměstnance se politika lidských zdrojů uvádí do života.

Ve stále větší míře jsou delegovány výkonnému managementu pravomoci a odpovědnost za personální oblast i za utváření motivačně pozitivního klimatu. Výkonný management tedy odpovídá za základní prvky rozvoje motivačně pozitivního pracovního klimatu a jeho přenesení na podřízené pracovníky<sup>11</sup>.

## 2.3 Lidský kapitál

Člověk se v procesu tvorby hodnoty postupně stal výrobním faktorem nebo zdrojem, právě tak jako materiál, zařízení, nebo produktivní zkušenost. Považovat člověka jen za pouhý zdroj je však poněkud málo. Lidé nejsou a nemohou být pouhými zdroji. Mohou však být zdrojem schopností, znalostí, sil, práce i spolupráce, tvořivosti a inovací – jednoduše řečeno mohou být zdrojem všeho, co je zapotřebí k efektivnímu řízení podnikových zdrojů. Lidé však nejsou ani kapitálem, tím se mohou pro podnik stát právě jejich znalosti, schopnosti a dovednosti. Lidé – zaměstnanci jsou významnou součástí podniku, protože pouze oni mají znalosti, schopnosti a dovednosti, umí komunikovat, rozhodovat, koordinovat a efektivně používat všechny dostupné podnikové zdroje<sup>12</sup>.

Zdroje můžeme obecně považovat za určité náklady spojené s provozem podniku, včetně zdrojů lidských. V případě lidského kapitálu jsou však lidé tím, kdo přidává hodnotu, a nikoliv režijními náklady. V souvislosti s pohledem na lidský kapitál jako na bohatství, je nutno chápat i řízení tohoto, na rozdíl od ostatních zdrojů, nevyčerpatelného kapitálu, jako strategickou záležitost prvořadě úrovně.

<sup>11</sup> VEBER, J. a kol. Management. Praha: Management Press. 2005. s.169

<sup>12</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol. Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů. Dům techniky Ostrava. 2002. s.10

## 2.4 Personální práce v organizaci

Pro vykonávání personálního řízení v podniku jako specializované činnosti řízení, jsou v organizacích určeny samostatné personální útvary. Kromě zajištění běžných základních personálních činností, vztahující se k personálu firmy, je jejich náplní celá řada specializovaných činností souvisejících s komplexním personálním řízením. Do této oblasti patří:

- plánování pracovníků
- získávání, výběr a rozmíst'ování pracovníků
- hodnocení pracovníků
- hodnocení práce a popis pracovních míst
- podnikové vzdělávání
- odměňování
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání
- bezpečnost práce, ochrana zdraví a pracovní podmínky
- sociální péče a aktivity volného času
- personální informační systém<sup>13</sup>

Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků. Stále více výkonné personální práce, ale i stále více pravomocí v této práci přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří přece jen mají k jednotlivcům blíže, než personální útvar, personální útvar pak stále více plní koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli<sup>14</sup>.

### 2.4.1 Úloha personálního útvaru

Úlohou personálního útvaru je umožnit organizaci dosáhnout jejích cílů tím, že jí předkládá podněty, intervnuje, poskytuje rady a podporu ve všem, co se nějak týká jejích pracovníků. Základním cílem je zabezpečit, aby organizace vytvářela personální strategie, politiku a praxi, které efektivně poslouží všemu, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky.

<sup>13</sup> VEBER, J. a kol. Management. Praha: Management Press. 2005. s.174

<sup>14</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, Praha: Management Press, 2001, s.16

Personální útvar může hrát hlavní roli při vytváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a realizovali svůj potenciál jak ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užitku<sup>15</sup>.

Personální útvar je pro svoji mateřskou organizaci vlastně takovou servisní organizací, která nabízí své rady a služby. Samotná velikost a personálního obsazení těchto útvarů závisí především na velikosti podniku. U malých podniků jsou úkoly související s personálními činnostmi mnohdy přiděleny liniovým manažerům, či je musí vykonávat sám majitel podniku.

Mnoho podniků si nyní některé personální služby nechávají formou outsourcingu zajišťovat u externích specializovaných firem. Tato možnost byla v souvislosti s nedávnými velkými organizačními změnami zvažována i u Českých drah. Zatím se ke konkrétním realizacím nepřistoupilo.

#### **2.4.2 Úloha liniových manažerů**

Liniovní manažeři jsou tím důležitým spojovacím článkem mezi vedením podniku a řadovými zaměstnanci. Jsou to právě oni, kdo by umět přenést pozitivní vnímání podnikové strategie a cílů na výrobní úroveň, podnítit v zaměstnancích pocit vlastní sounáležitosti s organizací. Jejich pozitivní přístup dokáže významným způsobem zvednout pracovní morálku a tím i samotnou výkonnost ve firmě. Pro zdárné zajištění těchto náročných úkolů však liniovní manažeři potřebují mít dobré pracovní vztahy s vlastními nadřízenými, mít dostatek času na plnění povinností musí se opírat o přesvědčivé hodnoty organizace týkající se vedení a řízení lidí.

Výběr liniových manažerů disponujících požadovanými schopnostmi je však mnohdy podceňován. Ne vždy po odborné stránce velmi zdatný zaměstnanec se stane dobrým liniovým manažerem. Pro zlepšení kvality práce je však nezbytné absolvovat dostatečný výcvik v dovednostech, které jsou nezbytně spojené s výkonem činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů.

### **2.5 Zabezpečování lidských zdrojů**

Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci se týká zabezpečení toho, aby si organizace získala a udržela lidi, které potřebuje, a aby je také produktivně využívala.

---

<sup>15</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing, 2007, s.65

Týká se rovněž těch stránek zaměstnávání lidí, které souvisejí se vstupem nových pracovníků do organizace a v případě nezbytnosti i s uvolňováním lidí. V každém případě se jedná o klíčovou část procesu řízení lidských zdrojů<sup>16</sup>.

### **2.5.1 Plánování lidských zdrojů**

Plánování lidských zdrojů těsně souvisí s dalšími plánovacími činnostmi organizací. Strategické plánování podniku musí nutně zahrnovat i oblast lidských zdrojů. Pokud existují jasně formulované strategické podnikové plány, pak je plánování lidských zdrojů interpretuje z hlediska požadavků týkajících se lidí.

Správné plánování lidských zdrojů a jeho sladění a přizpůsobení podnikovým cílům může předejít mnoha personálním problémům. K základním cílům v tomto plánování patří:

- získat a udržet optimální počet zaměstnanců s odpovídajícími schopnostmi a dovednostmi pro potřeby organizace
- eliminovat problémy s přebytkem či nedostatkem lidí
- vychovávat flexibilní zaměstnance a zlepšovat možnost jejich adaptace na různých pracovních pozicích
- snížení závislosti na nutnosti získávání pracovníků z vnějších zdrojů, lepší využívání vlastního lidského kapitálu
- zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce

Plánování je možné uskutečňovat pomocí odhadů budoucí potřeby pracovníků nebo prostřednictvím prognóz. Asi nejtypičtější a nejvíce používanou metodou předpovídání potřeby pracovníků je založena na úsudku manažerů. Společnými diskusemi manažerů o budoucí potřebě práce se velmi často rozhoduje o budoucí potřebě pracovníků.

### **2.5.2 Řízení kariéry**

Každá organizace, která si chce své schopné zaměstnance udržet, musí mít nějakým způsobem definovaný kariérní řád, který umožňuje schopným zaměstnancům jejich kariérní růst. Lidem je potřeba poskytnout možnost příležitosti k postupu ve funkcích a k rozvíjení kariéry.

<sup>16</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing, 2007, s.301



Mají-li lidé realizovat svůj talent a potenciál, je nutné jim poskytnout podporu a povzbuzení, a musí mít příslib určitého sledu vzdělávání a získávání zkušeností, díky kterým mohou dosáhnout na svým schopnostem danou úroveň odpovědnosti a pravomocí.

Organizace řeší dilema, jak dalece se bude spoléhat na výchovu vlastních talentů, nebo se spolehne na přísun talentovaných pracovníků z vnějšího okolí podniku.

Vzdělání a vysoce výkonní zaměstnanci, kteří však před sebou nevidí další možný rozvoj svých schopností, velmi často odchází do jiných organizací a firmy svým vlastním nesprávným přístupem tak přicházejí často o velmi kvalifikované pracovníky.

### **2.5.3 Získávání pracovníků**

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu<sup>17</sup>.

Správný výběr pracovníků představuje klíčovou fází při formování pracovní síly v organizaci a rozhoduje o tom, zda pro realizaci stanovených podnikových cílů bude k dispozici pracovní síla na takové úrovni, která bude zaručovat bezproblémové plnění zadaných úkolů.

V případě zjištění potřeby obsadit volné pracovní místo může firma volit mezi výběrem externím nebo přeložením či povýšením zaměstnance v rámci vlastního podniku.

- Interní výběr – řeší problémy spojené s vnitřními potřebami rozvoje firmy a jejich sblížení s existujícími lidskými zdroji, zaměstnanci budou školeni v rámci rozšíření svých kompetencí spjatých s novými požadavky technologie a novým obsahem pracovních míst.
- Externí výběr – je nezbytný v případě rozvoje podniku a také při vyhledávání nových kompetencí, které ještě v podniku neexistují, je také nutný pro udržení demografické struktury, zajišťuje příchod nových a mladých zaměstnanců<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, Praha: Management Press, 2001, s.100

<sup>18</sup> LIVIAN, Y. F., PRAŽSKÁ, L. Řízení lidských zdrojů v Evropě, Praha: HZ Systém, 1997, s.81

Při obsazování pracovních míst se dává přednost výběru z interních zdrojů. Informace o možnostech vnitřních zdrojů jsou snadno dostupné a lze dopředu plánovat, kdy a kde dojde k uvolnění pracovníků, který pracovník je vhodným adeptem pro odpovědnější práci. Schopnosti jednotlivých vlastních zaměstnanců jsou dostatečným způsobem ověřeny při jejich působení v mateřském podniku. Znalost vnitřního prostředí firmy eliminuje proces adaptace u nově přijatých zaměstnanců, která většinou znamená i nižší pracovní výkon.

Pro využití externích zdrojů mluví daleko větší možnosti k nalezení schopných a talentovaných uchazečů, než v míře omezené počtem vlastních zaměstnanců. Do organizace mohou být přineseny nové pohledy, názory, poznatky a zkušenosti z venku. Na druhé straně je však daleko obtížnější, a samozřejmě také nákladnější, přilákání, kontaktování a především objektivní posouzení schopností uchazečů o daná místa. V případě obsazení místa nově přijatým zaměstnancem mohou vzniknout nepříjemnosti s dosavadními pracovníky organizace, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo.

Pokud nejsou vhodní lidé k dispozici ve vlastní organizaci, pak hlavními zdroji uchazečů jsou inzerování, internet a externí vyhledávací a zprostředkovatelské služby<sup>19</sup>.

#### **2.5.4 Výběrové testy**

Pro některé pracovní pozice je nutné úspěšné zvládnutí vstupních výběrových testů, kde se posoudí připravenost uchazeče na danou pozici. Existuje řada testů, lišících se podle zaměření a požadavků na pracovní místo. Dobrý test je ten, který poskytuje validní údaje umožňující spolehlivé předpovědi chování, a tedy napomáhá k objektivnímu a odůvodněnému rozhodování při výběru lidí pro pracovní místa.

Testy potencionálních schopností mají za úkol předpovídat potencionál, který má jedinec k výkonu určité práce nebo jednotlivých úkolů určité práce. Může jít o administrativní schopnosti, numerické schopnosti, mechanické schopnosti nebo zručnost.

---

<sup>19</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing, 2007, s.348

Testy potenciálních schopností by měly být řádně prověřeny. Obvyklý postup spočívá v tom, že se na základě analýzy pracovního místa a dovedností stanoví kvality tímto místem požadované. Je důležité vybrat takové testy, které splňují čtyři kritéria – citlivosti, standardizace, spolehlivosti a validity<sup>20</sup>.

## 2.6 Vzdělávání a rozvoj

Současný rychlý rozvoj ve všech sférách jak průmyslu, tak služeb, přináší potřebu vzdělávání jako nezbytný celoživotní proces. Zdaleka nestačí pro potřeby dnešních dynamicky se rozvíjejících se společností to, co se člověk naučil během své přípravy na povolání. Pro kvalitně fungující pracovní sílu je třeba systematicky a prakticky neustále prohlubovat a rozšiřovat znalosti a dovednosti.

V tomto procesu sehrává stále větší roli podnik a jím organizované vzdělávací aktivity. Je totiž třeba zajistit, aby dynamika a struktura rozvoje pracovních schopností byla neustále s určitým předstihem v souladu s dynamikou a strukturou rozvoje techniky využívané nebo využitelné v podniku a aby podniková pracovní síla byla schopna pružně reagovat na požadavky a potencionální možnosti trhu i na potřebu neustálého zdokonalování systému řízení podnikového mechanismu<sup>21</sup>.

Pro efektivní vzdělávací proces je důležité, aby lidé byli dostatečně motivováni a měli chuť se učit a vzdělávat. Měli by si být sami vědomi toho, že jejich současnou úroveň znalostí, dovedností či schopností je nutno rozvíjet nebo zlepšovat. Teprve potom je možné i do budoucna vykonávat práci, ze které budou mít pocit vlastního sebeuspokojení a také ke spokojenosti jiných.

Nejefektivnějším podnikovým vzděláváním pracovníků je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad podnikové politiky vzdělávání, sledující cíle podnikové strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.

Jednou z forem vzdělávání, která využívá současných nejmodernějších technologií je e-learning. Výhodou tohoto systému je, že se může uskutečňovat v malých částech nebo dávkách, které se zaměřují na konkrétní cíle vzdělávání.

Programy e-learningu se mohou týkat obvyklých podnikových postupů a procesů, programů orientace a vzdělávání, a často také rozvoje dovedností v oblasti

<sup>20</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing, 2007, s.391

<sup>21</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, Praha: Management Press, 2001, s.206

informačních technologií. Vhodně vytvořeným systémem pak může být vyvážené vzdělávání jednak formou e-learningu doplněné o způsob vzdělávání tváří v tvář.

## 2.7 Motivace

K zajištění trvalé vysoké úrovně výkonu lidí je nutné jejich vhodné motivování, které přispívá ke kvalitnímu pracovnímu výkonu. Základním cílem je vytvářet a rozvíjet takové motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.

Existuje celá řada nástrojů, kterými lze motivovat zaměstnance. Jsou to různé stimuly, odměny, vedení lidí a v neposlední řadě je to samotná práce, kterou vykonávají a s ní spojené podmínky v organizaci, pro kterou pracují. Nelze ovšem předpokládat, že jeden přístup bude vyhovovat všem. Stejně tak, jak mají lidé různé životní potřeby, tak na ně rozdílně mohou působit různé druhy motivačních faktorů.

Motivaci je možno obecně rozdělit na základní typy:

- Vnitřní motivace – lidé mohou motivovat sami sebe, vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby. Mají dostatek vlastní autonomie a také dostatek příležitosti rozvíjet svoje dovednosti a schopnosti, naskýtá se možnost ke kariérnímu postupu.
- Vnější motivace – vše co dělá organizace pro motivaci zaměstnanců. K těmto prvkům patří jak finanční (odměny), tak nefinanční (pochvala, povýšení) motivátory.

Jedním z ukazatelů správně motivovaného zaměstnance je jeho spokojenost s prací. Míra spokojenosti jedinců však závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují.

Peníze jako základní motivační faktor. Takto asi většina lidí chápe jejich poslání. Za správných okolností peníze jistě přinášejí pozitivní motivaci, a to nejen proto, že lidé peníze potřebují, ale zároveň představují ten nejzákladnější prostředek uznání jejich práce. Je-li však systém odměňování v organizaci špatně nastaven, může být tento efekt právě opačný a lidi naopak demotivuje.

Přístupy k motivaci lze shrnout do následujících motivačních strategií:

- Lidé jsou s větší pravděpodobností motivováni, pracují-li v prostředí, v němž jsou odměňováni za to, co jsou a co dělají.
- Měla by být uznávána potřeba práce, která lidem poskytuje prostředky k dosažení jejich cílů, rozumný stupeň autonomie a prostor pro využívání jejich dovedností a schopností.
- Potřeba příležitostí k růstu prostřednictvím rozvoje schopností a kariéry.
- Kultura organizace v podobě jejích hodnot a norem.
- Motivaci zvyšuje takové vedení lidí, které udává směr, povzbuzuje a stimuluje k dosahování cílů a poskytuje podporu pracovníkům v jejich úsilí splnit cíle a vůbec zlepšovat pracovní výkon<sup>22</sup>.

## 2.8 Odměňování pracovníků

Řízení odměňování pracovníků představuje firemní politiku, jejímž cílem je nastavit takový systém, který bude pro pracovníky slušný, spravedlivý a bude vyjadřovat jejich hodnotu pro organizaci.

Do systému řízení odměňování vstupuje nejen samotná podniková strategie, která je určována vrcholovým managementem, ale také vnější okolí, zahrnující úroveň mezd a platů na trhu práce.

Do systému odměňování se zahrnuje:

- Celková odměna – hodnota všech plateb a zaměstnaneckých výhod.
- Základní peněžní odměna – množství peněz, které tvoří sazba za určitou práci nebo pracovní místo.
- Hodnocení práce – systematické určování hodnoty každé práce či pracovní funkce ve vztahu k jiným pracím či pracovním místům.
- Stupně a platové struktury – definují úrovně peněžní odměny a prostor pro zvyšování mzdy nebo platu.
- Zaměstnanecké výhody – zvláštní forma odměny, která obvykle nebývá vázána na pracovní výkon.

---

<sup>22</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing, 2007, s.232

- Řízení pracovního výkonu – patří k nástrojům nepeněžního motivování, které však také může rozhodovat o zásluhové peněžní odměně.
- Nepeněžní odměny – neobsahují žádné přímé platby. Představují možnosti v rozvoji dovedností, poskytování vzdělávání a růstu kariéry.

V odměňování zaměstnanců hrají rozhodující roli vedoucí pracovníci na všech úrovních. Odpovědnost za rozhodování o mzdách se však stále více přenáší na liniové manažery, kteří nejlépe znají povahu pracovního místa, výkon pracovníka i pracovní podmínky. Pro úspěšné zvládnutí této odpovědnosti by mělo být manažerům poskytnuto veškeré potřebné školení, vedení a pomoc, aby byli schopni dobře využívat jim svěřené moci v tak důležité oblasti, jakou odměňování představuje.

Teoretický základ definuje určité návody, jak dobře zvládnout možná nejobtížnější řídicí roli, a to práci s lidmi. Práce s lidmi je velmi různorodá a vytvořit fungující celek je úkol mnohdy velmi nesnadný. O řízení lidských zdrojů v rámci Regionálního centra provozu Brno bude pojednávat následující praktická část bakalářské práce.

### **3 Charakteristika RCP Brno**

Regionální centrum provozu Brno je jednou z organizačních jednotek Českých drah, a.s. Akciová společnost České dráhy (ČD) patří k největším zaměstnavatelům v České republice. Vzhledem k velikosti firmy, jejím podnikatelským aktivitám a územní působnosti v rámci celé České republiky je organizační struktura firmy poměrně složitá, s několika stupni řízení. Regionální centrum provozu Brno patří do úseku náměstka generálního ředitele ČD pro provoz.

#### **3.1 Představení skupiny České dráhy**

České dráhy, a.s. jsou pokračovatelem více než stošedesátileté tradice železniční dopravy na území Čech, Moravy a Slezska. K území tehdejšího Rakouska-Uherska se vztahuje několik prvenství – především první koněspřežná železnice v Evropě vedoucí z Českých Budějovic do Lince, dokončena v roce 1828, a také první parostrojní železnice na evropském kontinentě mezi Vídní a Břeclaví, která byla uvedena do provozu v roce 1839.

Československé státní dráhy vznikly v roce 1918 a prakticky v této podobě zajišťovaly železniční dopravu na území Československa až do roku 1992. Po vzniku samostatné České republiky k 1.1.1993 došlo k rozpadu tehdejších Československých státních drah a jako nástupnická organizace na území České republiky vznikla státní organizace České dráhy, s.o.

Dalším mezníkem ve fungování železniční dopravy u nás se stal rok 2003. Na základě zákona o transformaci Českých drah, státní organizace (č. 77/2002 Sb.) došlo 31.12.2002 k zániku státní organizace České dráhy bez likvidace. K 1.1.2003 vznikly dvě nástupnické organizace, a to České dráhy, a.s. a státní organizace Správa železniční dopravní cesty (SŽDC). Touto změnou se stala Správa železniční dopravní cesty, s.o. dominantním vlastníkem, garantem provozuschopnosti, modernizace a rozvoje železničních drah České republiky.

České dráhy, a.s. jsou ve své současné podobě národním železničním podnikem, který zajišťuje dopravní potřeby státu, dopravní obslužnost území krajů a uspokojuje přepravní potřeby cestující veřejnosti i zákazníků v nákladní dopravě. Podnikání ČD přispívá k naplňování cílů Dopravní politiky České republiky v oblasti vlivu dopravy na životní prostředí v zájmu trvale udržitelného rozvoje.

Skupina České dráhy, tvořená mateřskou společností České dráhy, a.s. a dceřinými společnostmi, poskytuje komplexní služby spojené s obsluhou dráhy, provozováním železniční nákladní a osobní dopravy, dále doplňkové a návazné činnosti, především v opravárenství, železničním výzkumu, zkušebnictví, telematice, ubytovacích a stravovacích službách.

České dráhy, a.s. jsou největším českým osobním železničním dopravcem s dlouholetou tradicí. Na základě objednávky a smluvního vztahu zajišťují ČD obsluhu celostátních i regionálních drah, které jsou ve správě státní organizace Správa železniční dopravní cesty, s.o. Objemem osobní přepravy se ČD řadí mezi deset nejvýznamnějších železničních podniků v Evropské unii. Hlavními objednateli služeb ČD v osobní dopravě jsou kraje a stát zastoupený Ministerstvem dopravy. Služby objednatelům jsou poskytovány v rostoucím množství případů na základě výběrových řízení.

Jediným akcionářem ČD je Česká republika. Stát vykonává práva akcionáře v akciové společnosti České dráhy prostřednictvím řídicího výboru. Řídicí výbor tvoří tři vládou písemně pověřeni zaměstnanci Ministerstva dopravy a po jednom vládou písemně pověřeném zaměstnanci Ministerstva financí, Ministerstva obrany, Ministerstva průmyslu a obchodu a Ministerstva pro místní rozvoj.

Operativní řízení a obchodní vedení společnosti, včetně řádného vedení účetnictví, vykonává a zajišťuje Představenstvo, které má šest členů. Členy představenstva volí a odvolává Dozorčí rada. Představenstvo se řídí zásadami a pokyny schválenými valnou hromadou.

Dozorčí rada má devět členů. Dvě třetiny členů volí valná hromada, jednu třetinu volí zaměstnanci podle volebního řádu schváleného Představenstvem po projednání příslušnými odborovými orgány.

### **3.2 Provozování dráhy**

Železniční doprava na území České republiky byla až donedávna téměř výlučně záležitostí státní firmy, zabývající se všemi činnostmi spojenými se železniční dopravou. Jednalo se nejen o samotné provozování osobní a nákladní železniční dopravy, ale i dalšími úkoly spojenými s infrastrukturou, tj. údržbou a obnovou tratí, hospodaření s rozsáhlým nemovitým majetkem a řadou dalších doplňkových aktivit.



Tento stav se zásadním způsobem změnil se vznikem Správy železniční dopravní cesty. Tento subjekt převzal hospodaření se železniční infrastrukturou ve vlastnictví státu a vykonává vlastním jménem práva a povinnosti vlastníka dráhy upravené zákonem 266/1994 Sb., o drahách.

Kromě zajišťování provozuschopnosti železniční dopravní cesty připadlo tímto SŽDC také zajištění provozování dráhy. Vzhledem k tomu, že SŽDC nebyla subjektem oprávněným k provozování dráhy, nebyla držitelem úředního povolení dle zákona o drahách a neměla kapacity pro provozování dráhy vlastními silami, výkon funkcí provozovatele dráhy byl smluvně dohodnut u ČD.

České dráhy, a.s. a Správa železniční dopravní cesty, s.o. uzavřely podle zákona č.77/2002 Sb. smlouvu upravující způsob zajištění provozování železniční dopravní cesty, její provozuschopnosti, modernizace a rozvoje ve veřejném zájmu, povinnosti smluvních stran, včetně výkonu kontroly, a výše úhrad.

Na základě zákona č.179/2008 Sb. došlo s účinností od 1.6.2008 k převodu funkce provozovatele dráhy a výkonu činností spojených s provozuschopností dráhy a zpracováním jízdního řádu na SŽDC.

Ve vztahu k zákonu o drahách je dnes SŽDC kompletním provozovatelem dráhy. V souladu s usnesením vlády č.1352 ze dne 4.12.2007 však nebyly předmětem převodu funkce provozovatele dráhy činnosti související s obsluhou dráhy, které i nadále zůstaly v gesci ČD. Důvodem byla především skutečnost, že v době přípravy převodu funkce provozovatele dráhy byly tyto činnosti kumulovány s jinými činnostmi zajišťovanými ČD.

Od 1.7.2008 je působnost řízení provozu upravena Smlouvou o obsluze dráhy, uzavřenou mezi SŽDC a ČD, která stanoví Českým drahám, a.s. roli „operátora obsluhy dráhy“.

Na změny v oblasti řízení provozu reagovaly České dráhy, a.s. úpravou organizační struktury na úseku náměstka generálního ředitele ČD pro provoz. Řízení provozu nyní funguje na základě zavedeného dvoustupňového řízení, kde základní úroveň je tvořena Odborem řízení provozu a organizování drážní dopravy (O11) a výkonná úroveň je tvořena šesti Regionálními centry provozu (RCP) se sídly v Ostravě, Brně, Hradci Králové, Praze, Ústí nad Labem a Plzni.

### 3.3 Koncepce řízení provozu

Organizační struktura ČD zaznamenala v posledních letech několik zásadních změn. Je to dáno především novou koncepcí fungování společnosti. Regionální centra provozu jako samostatné organizační jednotky vznikly k 1.9.2008. Jejich prioritním posláním je především řízení provozu železniční drážní dopravy v určeném obvodu.

Hlavním zákazníkem celé vertikály provozu je SŽDC. Na základě smlouvy uzavřené 30.6.2008 je pro tuto státní organizaci vykonávána činnost operátora obsluhy dráhy. Plní smluvně určené úkoly, vyplývající ze zákona č.266/1994 Sb., o drahách, které náleží a za které je odpovědný provozovatel dráhy.

Jedním z cílů politiky kvality je jasně definována úloha řízení provozu. Bezchybnou obsluhou železniční dopravní cesty a organizováním drážní dopravy se stává cílem zvyšování spokojenosti zákazníků ovlivněných působením vertikály řízení provozu. S tím souvisí i vysoké a trvale udržitelné plnění grafikonu vlakové dopravy a bezpečné používání železniční dopravní cesty.

Zaměstnanci RCP nezajišťují pouze činnosti související s provozováním dráhy. Pro mateřské ČD provádějí především komerční činnosti spojené s osobní přepravou. Ty jsou určovány vnitropodnikovými dohodami, kdy jsou přesně stanoveny prováděné úkony a také úhrada nákladů s nimi spojených. K dalším činnostem patří provozování dráhy na vlečkách, patřících různým podnikům. V současné době se v rámci RCP Brno jedná o 22 vlečkových drah. Okrajově si objednávají některé dílčí služby také ostatní železniční dopravci, především ČD Cargo. Ty se uzavírají většinou na konkrétní platný grafikon vlakové dopravy. Objem zakázek ze strany ČD Carga však stále klesá, a to hlavně vinou celkového poklesu nákladní přepravy a hledání úspor u této dceřiné firmy.

Činnost vertikály řízení provozu je na základě smlouvy prakticky plně hrazena z prostředků SŽDC. Právě tento stav je předmětem diskuzí o budoucnosti odboru řízení provozu pod hlavičkou Českých drah, a.s. Původní vize tzv. „živé dopravní cesty“ předpokládala kompletní zajištění provozuschopnosti a provozování dráhy ze strany SŽDC. Dokončení projektu „živé dopravní cesty“ jako logické vyústění změn v systému železniční dopravy prosazuje především SŽDC. Současné vedení Ministerstva dopravy je plánu převodu řízení provozu pod SŽDC nakloněno, a podniká přípravné kroky k umožnění této změny.

Na základě provedených analýz a zkušeností s převodem funkce provozovatele dráhy byl ze strany SŽDC navržen převod obsluhy dráhy z ČD na SŽDC formou prodeje části podniku dle Obchodního zákoníku. V současné době se hledá forma a způsob realizace tohoto záměru. Pokud k tomu dojde, pak společně s převedenou částí podniku, týkající se obsluhy dráhy, přejdou na SŽDC též všechna práva a závazky, která s touto částí podniku souvisejí, včetně práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů. Ke dni převodu tak SŽDC převezme jak individuální práva a povinnosti ČD vůči zaměstnancům, kteří přejdou společně s kupovanou částí podniku na SŽDC, tak i práva a povinnosti kolektivní povahy, tj. včetně práv a povinností vyplývajících z uzavřené kolektivní smlouvy ve znění účinném ke dni převodu.

Budoucnost zaměstnanců řízení provozu tak možná nebude ve společnosti České dráhy, a.s., ale pod hlavičkou SŽDC.

### **3.4 Regionální centrum provozu Brno**

Regionální centrum provozu Brno je jedním ze šesti center, které se podílí na zajišťování provozu a obsluhy dráhy v daném regionu. V případě RCP Brno se jedná o řízení železničního provozu v oblasti Jihomoravského, Zlínského a kraje Vysočina.

K 1.1.2010 je celkový počet zaměstnanců 1350, z čehož aparát RCP zaměstnává 45 pracovníků a další jsou rozděleni v jednotlivých provozních obvodech.

RCP Brno tvoří ředitelství RCP Brno, jehož útvary jsou řízené ředitelem prostřednictvím dvou úseků náměstka ředitele. Podle Podpisového řádu společnosti České dráhy, a.s. jsou na ředitele RCP převedeny některé kompetence a pravomoci, týkající se právních úkonů, dokumentů ekonomických, legislativních a pracovněprávních. V pracovně právních vztazích kmenových zaměstnanců RCP a na návrh přednosty příslušného Provozního obvodu zaměstnancům podepisuje pracovní smlouvy, dohody o změně či rozvázání pracovní smlouvy a další dohody či smlouvy pracovně právního charakteru.

Aparát ředitelství RCP představuje vlastně servisní organizaci pro jednotlivé Provozní obvody. Skupina technologie zpracovává základní řídicí dokumenty pro jednotlivé železniční stanice pod souhrnným názvem Základní dopravní dokumentace. Zároveň se podílí na tvorbě technologií pro jednotlivá provozní pracoviště na každý grafikon vlakové dopravy a při jeho změnách. Je konzultantem při přípravě grafikonu

vlakové dopravy nebo jeho změn. Skupina dopravy je koordinátorem kontrolní činnosti, řeší otázky předpisů, jejich změn a zabezpečuje vykonávání odborných zkoušek pro jednotlivé provozní profese. Další úlohou je zpracování výlukových rozkazů, které řeší provozní odchylky a změny během výluk či jiných omezeních drážní dopravy.

Samotné řízení provozu se uskutečňuje prostřednictvím Provozních obvodů. Provozní obvody se sídly v Brně, Břeclavi, Havlíčkově Brodu, Jihlavě a Otrokovicích jsou řízené přednostou a jsou do nich zahrnuty jednotlivé železniční stanice, kde je prováděna obsluha dopravní cesty.

Provozní obvody představují výkonnou složku, která se zabývá samotným řízením provozu. Pro strukturu Provozních obvodů je charakteristická velká územní roztržitost jednotlivých pracovišť, které jsou představovány především železničními stanicemi. Dřívější stav, kdy prakticky každá stanice měla své přímé vedení v podobě přednosta stanice je už minulostí. Dnešnímu poměrně úzkému vedení Provozních obvodů podléhá v průměru 20 – 30 jednotlivých dopravních pracovišť, vzdálených mnohdy desítky kilometrů.

Bezpečné řízení provozu spočívá především ve striktním dodržování předpisů, podle kterých je železniční doprava organizována, a s tím je samozřejmě spojené dodržování přísné pracovní kázně všech provozních zaměstnanců. Právě udržení vysoké pracovní morálky u zaměstnanců podílejících se na organizaci dopravy patří k základním úkolům vedoucích pracovníků Provozních obvodů. V rámci tak rozsáhlých obvodů je nutná kvalitní a dobře organizované řídicí a kontrolní činnost, především na úrovni liniových manažerů.

Zde by se dalo hovořit o stanovení vhodného rozpětí řízení, které by umožňovalo spolehlivé plnění úkolů souvisejících s vedením lidí. Nelze brát v potaz jen počet řízených zaměstnanců, ale také geografické rozmístění jednotlivých pracovišť, jejich velikost a dostupnost. Moderní komunikační prostředky sice usnadňují řízení vzdálených pracovišť, ale ty v žádném případě nemohou nahradit osobní přítomnost vedoucího zaměstnance přímo na pracovišti.

Počet zaměstnanců Regionálního centra provozu v Brně je celkem rovnoměrně rozdělen mezi jednotlivé Provozní obvody. Pouze velikost PO Brno je vzhledem k významu a velikosti brněnského dopravního uzlu vyšší.

**Tab. 1: Počty zaměstnanců RCP Brno (stav k 31.3.2010)**

Aparát RCP	45
PO Brno	457
PO Břeclav	274
PO Havlíčkův Brod	201
PO Jihlava	234
PO Otrokovice	144
<b>Celkový počet zaměstnanců</b>	<b>1355</b>

Vytvořit dobře fungující tým zaměstnanců, kteří budou spolehlivě a zodpovědně plnit svoje role při řízení provozu, je jednou z priorit v oblasti řízení lidských zdrojů v rámci RCP Brno. Analýzou personálních činností v rámci RCP Brno se bude zabývat následující kapitola bakalářské práce.

## **4 Analýza řízení lidských zdrojů v RCP Brno**

Řízení lidských zdrojů v rámci Regionálního centra je jednou z klíčových manažerských činností. Postavení této organizační jednotky, jako části tak velké společnosti, však přináší určitá specifika.

Základní strategie v personální oblasti je určována pro celou společnost. Vrcholová odpovědnost za personální otázky připadá náměstkovi generálního ředitele pro personální záležitosti, kterému podléhá personální odbor a odbor odměňování a benefitů na Generálním ředitelství. Ten určuje základní koncepce týkajících se personálního řízení a odměňování celé organizace. Zároveň slouží jako servisní organizace pro jednotlivé organizační jednotky Českých drah, a.s.

### **4.1 Zajištění personálních činností**

Ze širokého spektra personálních činností je přímo Regionálním centrem vykonávána jen určitá jejich část, která je určena rozdělením kompetencí a pravomocí podle organizačního řádu Českých drah, a.s. Jedná se především o zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci. V rámci svých kompetencí je RCP přímo odpovědné za obsazování jednotlivých pracovních míst, získávání a výběr pracovníků, řízení pracovního výkonu a s tím spojený bezproblémový chod centra při zajišťování pracovních povinností.

O další činnosti se starají již zmiňované odbory generálního ředitelství, ať už přímo, nebo ve spolupráci s jednotlivými organizačními jednotkami. Za účelem zpracovávání personální agendy je vytvořena síť Oddělení personálních servisů, které mají svá sídla v jednotlivých regionech. Pro RCP Brno zajišťuje tuto činnost Oddělení personálního servisu se sídlem v Brně. Pro jednotlivé Provozní obvody a samozřejmě také pro aparát RCP jsou určeni specialisté personálního servisu. Ti na základě požadavků vedení Provozních obvodů či aparátu zpracovávají příslušné pracovní právní dokumenty pro všechny zaměstnance. Zde je nutná dobrá vzájemná spolupráce a informovanost, aby všechny legislativní záležitosti spojené s pracovním poměrem byly vždy zajištěny včas a bez jakýchkoliv nedostatků z jedné či druhé strany.

Takto vytvořená struktura je však poněkud těžkopádná. Podpisovou pravomoc na pracovní právní dokumenty má pouze ředitel RCP. Musí nutně docházet k zasílání dokumentů určených k podpisu a schválení vždy na ředitelství a následně zpět, což prodlužuje termíny k vyřízení jednotlivých formálních záležitostí. K zasílání veškeré

služební korespondence se však využívají vlaky osobní dopravy, a tím se alespoň minimalizují náklady, které by vznikaly případným využíváním služeb České pošty.

Ekonomické hledisko a s ním spojená úspora nákladů při takto nastaveném systému vyvažuje jeho některé nedostatky. S určitým časovým skluzem při vyřizování písemných dokumentů je nutno počítat, a po některých počátečních problémech se zavedená struktura vcelku osvědčila.

## **4.2 Systemizace pracovních míst**

Systemizace pracovních míst určuje jednotlivá pracovní místa a také plánované personální obsazení jednotlivých položek. Ke změnám v systemizaci dochází na základě personálních potřeb, které jsou určovány v souvislosti s pracovními úkoly. Konstrukce systemizovaných pracovních míst je poměrně stabilizovaná. Je to dáno především pracovním zaměřením a úkoly, které zaměstnanci RCP plní. V oblasti řízení dopravy je při stávajících technických a technologických možnostech jen malá možnost ke změnám. Proto v tomto ohledu nelze hovořit, že v systemizaci dochází ke tvorbě nových pracovních míst, jako spíše k jejich redukci. K úpravám dochází především v souvislosti se změnami v grafikonu vlakové dopravy a s tím spojených změn v časovém obsazení jednotlivých pracovišť, nebo v rámci hledání úsporných opatření a kumulování pracovních činností.

Stanovení počtu a obsazování pracovních míst pro jednotlivá povolání lze rozdělit do dvou skupin:

- technicko-hospodářské profese
- provozní zaměstnanci

Do první skupiny patří zaměstnanci se standardním rozvržením pracovní doby (pětidenní pracovní týden).

Druhá, mnohem početnější skupina, zahrnuje zaměstnance, podílející se na samotném řízení drážní dopravy. V této skupině profesí je nezbytné stálé obsazení jednotlivých pracovišť. Personální potřeba se pak vypočítá jako podíl celkových odpracovaných hodin na pracovišti za jeden týden a počet hodin určených pro jednoho pracovníka. Týdenní pracovní doba se liší podle pracovního zařazení a rozvrhu směn v relacích 36; 37,5 a 40 pracovních hodin. K této časové základně se musí dále

připočítat přírůžka zahrnující navýšení dané čerpáním řádné dovolené a průměrné nemocnosti. Koeficient pro výpočet celkové systemizace pracovního místa je 1,17.

Příklad pro výpočet celkového obsazení pracovního místa výpravčího:

Obsazení pracoviště:	168 hodin (nepřetržitě)
Norma týdenní pracovní doby:	36 hodin
Turnusová potřeba:	4,666 pracovníka
Systemizace celkem:	5,46 pracovníka

Určení optimálního počtu systemizovaných pracovních míst je především u provozních profesí velmi důležité. Je to dáno nutností stálého obsazení bez ohledu na vnější vlivy, jako např. zvýšenou nemocnost či čerpání řádné dovolené. Nevyváženost může přinášet problémy týkající se buď přebytku zaměstnanců a obtížemi s jejich využíváním, nebo v opačném případě nedostatku pracovních sil a s ním spojené vysoké přesčasové práci, která finančně zbytečně zatěžuje hospodaření podniku.

Vzhledem k často se měnícímu počtu jak pracovníků, tak i systemizovaných míst, nikdy nedochází k úplnému, a tím ideálnímu naplnění systemizace. K 31.3.2010 je plánovaná systemizace 1383 míst, ale skutečný počet zaměstnanců je 1355. Během 1.čtvrtletí 2010 se podařilo snížit rozdíl v počtu systemizovaných pracovních míst a skutečného evidenčního stavu ze 45 (stav k 31.12.2009) na 28. Profesí ve které chybí největší počet zaměstnanců je trvale výpravčí.

### **4.3 Získávání pracovníků**

Získávání pracovníků patří k základním stavebním kamenům personálního řízení. Obsadit pracovní pozici vhodným zaměstnancem, který bude plně vyhovovat všem požadavkům, není vždy snadné. K obsazení volného pracovního místa lze využít buď vnitřní zdroje podniku, nebo získat novou pracovní sílu z vnějšího prostředí. V podmínkách RCP Brno a zároveň celých Českých drah, a.s. se téměř výhradně využívá výběr z vlastních interních zdrojů. Je to dáno především velkými racionalizačními opatřeními, které v posledních letech u ČD výrazným způsobem snížily počty zaměstnanců. I z důvodu sociálního smíru se vedení ČD zavázalo v maximální možné míře využívat vnitřních zdrojů při obsazování volných pozic. Také proto, aby nedocházelo k porušování této dohody, jsou vedoucí zaměstnanci v rozsahu svých kompetencí oprávněni sjednávat nové pracovní smlouvy výhradně jen



po předchozím písemném souhlasu náměstka pro personální záležitosti. Bez tohoto předchozího písemného souhlasu nelze novou pracovní smlouvu uzavřít.

Při interním výběru je znalost vnitřního prostředí firmy velkým kladem. Striktním dodržováním nařízení o vybírání uchazečů pouze z mateřské firmy se však mohou obsazovat pozice pracovníky, kteří nespĺňují všechny požadavky a dané pozice by mohly být obsazeny daleko kvalitněji výběrem externím.

V souvislosti s nařízeným postupem při výběru pracovníků se téměř zastavila přirozená výměna zaměstnanců a výrazně se tím zvyšuje průměrný věk. Nepříznivá věková struktura bude brzy přinášet nutnost zásadní změny v přístupu k získávání zaměstnanců.

Využívání výhradně vlastních zdrojů dosahuje své hranice. Pro výchovu svých budoucích zaměstnanců v klíčových profesích výpravčí a strojvedoucí začaly ČD, a.s. nabízet žákům partnerských středních škol stipendijní program ČÉDés. Student, který podepíše smlouvu o stipendiu, získá během studia mnohé finanční výhody a benefity. Student se zaváže po absolvování studia se stipendijním programem nastoupit do společnosti České dráhy, a.s. a pracovníě zde působit minimálně po dobu 5 let. Společnost mu zajistí jisté pracovní místo odpovídající jeho kvalifikaci. Zájemci o tento program musí projít výběrovým řízením, které má dvě kola. V prvním kole je to ústní pohovor, který vede zaměstnanec personálního odboru a zjišťuje u uchazeče jeho zájem o železnici a motivaci k práci u ČD. Druhé kolo je lékařská prohlídka u odborného lékaře, který posuzuje zdravotní způsobilost pro předpokládaný výkon profese (strojvedoucí, výpravčí, případně vlakový doprovod).

V roce 2009, kdy byl tento program zahájen, se mohli kromě žáků 9.ročníku ze základních škol, přihlásit také studenti partnerských středních škol již studující 1., 2. nebo 3. ročník. V roce 2009 bylo ze 194 uchazečů do programu ČÉDes zařazeno 131. Pro letošní rok, kdy si přihlášky podávají už pouze žáci z 9.ročníku základních škol, je patrný velký nárůst zájmu o tento program a tím i o pracovní příležitost u ČD.

**Tab.2: Přehled zájmu o program ČéDes**

Partnerská škola	Žáci přijatí v r. 2009	z toho na pozici výpravčí	Přihlášky žáků ZŠ v r. 2010
Střední odborná škola průmyslová Edvarda Beneše, Břeclav	10	1	21
Střední odborná škola Gustava Habrmana, Česká Třebová	15	6	18
Střední odborná škola, Nové Město na Moravě	6	3	19
Střední průmyslová škola strojní a dopravní, Děčín	45	18	53
Střední škola České Velenice	11	2	21
Střední škola technická a obchodní, Olomouc	0	0	7
Střední odborná škola dopravní, Ostrava - Vítkovice	20	5	27
Střední průmyslová škola dopravní, Plzeň	8	5	5
Střední průmyslová škola dopravní, Praha 1 Masná	7	4	18
Střední škola elektrotechniky a strojírenství, Praha 10 Jesenická	9	5	5
Střední odborná škola železniční, stavební a památkové péče, Šumperk	0	0	5
<b>celkem</b>	<b>131</b>	<b>49</b>	<b>199</b>

Zdroj: ČD,a.s. GR O-10

### 4.3.1 Zdravotní a psychická způsobilost

Před uzavřením pracovního poměru musí každý uchazeč projít vstupní zdravotní prohlídkou. Její náročnost je závislá od budoucího pracovního zařazení a režimu práce.

Dalším kritériem pro přijetí je posouzení psychické způsobilosti uchazeče. Pro každou provozní profesi je nařízené vyšetření u psychologa. Zde se zjišťuje, jestli adept splňuje požadavky kladené na danou pracovní pozici. V případě řízení provozu se jedná zejména o zvládání zátěžových situací a řešení případných provozních komplikací s rozvahou, bez jakéhokoliv ohrožení bezpečnosti provozu.

Posuzování psychické způsobilosti se provádí nejen při nástupu nového zaměstnance, ale také při přearozování zaměstnanců na jinou funkci. Na základě několika nehodových událostí, zaviněných výpravčími se zvažuje možnost pravidelného ověřování psychické způsobilosti pro výkon funkce. Jeho četnost by mohla kopírovat pravidelné tříleté zdravotní prohlídky.

Směrnice pro posuzování psychické způsobilosti v současné době posílá na psychologické vyšetření zaměstnance při změně funkce i s velmi podobnou pracovní náplní, ale například výpravčí po absolvování psychotestů krátce po střední škole, může klidně i třeba dalších 40 roků vykonávat svoji funkci bez dalšího ověření, zda na ni po psychické stránce ještě stačí.

### **4.3.2 Odborné předpoklady**

Dalším z aspektů při výběru zaměstnance jsou jeho odborné předpoklady pro výkon práce v železničním provozu. Absolvent odborné dopravní školy je samozřejmě ideálním kandidátem, ale není to nutnou podmínkou přijetí. Předpoklady k získání odborné způsobilosti pro jednotlivé pracovní činnosti stanovuje předpis Zam1, vydávaný SŽDC. Tímto předpisem je nařízeno, že zaměstnanci vykonávající pracovní činnosti, při nichž mohou ovlivnit bezpečnost osob, bezpečnost železniční dopravy, plynulost provozování dráhy a drážní dopravy musí prokázat znalost příslušných předpisů a technologií provozní práce. Tuto znalost prokazují vykonáním předepsaných zkoušek. V případě všech provozních profesí RCP Brno nelze žádnou činnost vykonávat bez jejich složení. Teprve po úspěšném vykonání předepsaných zkoušek lze zaměstnance zařadit k samostatnému výkonu pracovní činnosti. Uchazeči bez předchozího odborného vzdělání nebo praxe v železničním provozu mají s úspěšným složením odborných zkoušek velké problémy.

Znalost předpisů musí prokázat nejen zaměstnanci přímo zúčastnění na řízení provozu, ale také ti, kteří jejich práci organizují, bezprostředně řídí a kontrolují. Právě nutnost složení odborných zkoušek předchází provozní praxe i u vedoucích zaměstnanců v Provozních obvodech či přímo aparátu RCP, prakticky určuje možný výběr uchazečů na tyto řídicí funkce. Tím je zároveň stanoven možný kariérní růst a posun do řídicích funkcí v rámci Regionálního centra.

## **4.4 Kurzy, školení, vzdělávání**

Uskutečňované vzdělávací aktivity lze rozdělit do dvou základních skupin. V první řadě se jedná o pravidelná školení a semináře. Další skupinu pak představují vzdělávací kurzy k odborným zkouškám, případně jiné vzdělávací programy.

Veškeré vzdělávací aktivity zajišťuje pro RCP Brno Dopravní vzdělávací institut (DVI). Jedná se o dceřinou společnost Českých drah, a.s. s celorepublikovou

působností. DVI se zabývá především výukou a vzděláváním odborníků zejména v oblasti dopravy, a to nejen železniční. Zabezpečuje však také vzdělávání jazykové prostřednictvím externích odborných lektorů.

DVI provozuje desítky učeben v rámci celé České republiky s jednotlivými lokálními centry. Regionální centrum vzdělávání v Brně se svými učebnami v Brně, Břeclavi, Havlíčkově Brodě a Veselí nad Moravou pokrývá oblast RCP Brno a připravuje pro ně vzdělávací programy.

Povinnými školeními se u zaměstnanců udržují, prohlubují, doplňují a ověřují odborné znalosti ustanovení dopravních a technických předpisů. Během nich jsou seznamováni se změnami technologických postupů úkonů práce a změnami předpisových ustanovení. Školení se uskutečňuje buď ve formě prezenční pod vedením lektora, nebo prostřednictvím elektronické výuky způsobem e-learningu. Tato školení jsou doplňována nejrůznější formou testů k ověření znalostí.

Nad rámec tohoto školení vyšel ze strany SŽDC v roce 2009 požadavek na provedení ověření znalostí u profese výpravčí. Jednalo se zajištění ověření znalostí formou testů ze základních předpisů týkajících se řízení provozu. Jednotlivá Regionální centra provozu si pro své vlastní zaměstnance připravila testové otázky a nejpozději do konce roku 2009 museli všichni výpravčí testy absolvovat. Rozdílný přístup Regionálních center ke zpracování jednotlivých testů a zejména množství testových otázek způsobil, především v řadách výpravčích RCP Brno, velkou nevoli. Přes obsahově podstatně náročnější testy, a dokonce řadu protestních akcí vyjadřujících nespokojenost s rozsahem testů, se výpravčí dobře připravili a na první pokus jich ověřením úspěšně prošlo 96,3%. Při prvních opravných pokusech pak test zvládli již všichni. Požadavek SŽDC na ověřování znalostí se stal trvalým, s roční periodou. Pro určitou vyváženost náročnosti testů by však bylo vhodné otázky zpracovat centrálně pro všechna RCP, nebo alespoň nastavit kritéria rozsahu a náročnosti při zpracovávání testů jednotlivými RCP.

Pro vedoucí zaměstnance se organizují odborné semináře, které nahrazují povinné školení zaměstnanců. V rámci těchto seminářů jsou ze znalostí předpisů testováni i vedoucí zaměstnanci.

Účast na školeních je pro všechny zaměstnance povinná a případná neúčast na dvou po sobě jdoucích povinných školeních či seminářích je důvodem k nařízení mimořádné zkoušky.

Jako teoretickou odbornou přípravu k jednotlivým druhům odborných zkoušek pořádá DVI dle požadavků Regionálního centra přípravné kurzy. Většina z nich se koná v učebnách DVI v Brně v rozsahu určeném obtížností zkoušek.

Nejnáročnější je příprava ke zkouškám pro profesi výpravčí. Pracovní zařazení výpravčí patří k základním stavebním kamenům při řízení provozu a jeho důležitosti odpovídá i náročnost a požadavky na odborné znalosti. Zaměstnanec, který chce být zařazen do kurzu pro výpravčí musí:

- mít ukončené úplné střední vzdělání s maturitou
- splňovat zdravotní způsobilost dle vyhlášky 101/1995 Sb.
- absolvovat psychologické vyšetření s kladným výsledkem
- vykonat odbornou zkoušku D-03 (dozorce výhybek) s výkonem činnosti na příslušném pracovišti v délce nejméně čtyř týdnů, pokud není absolventem střední nebo vysoké školy s dopravním zaměřením
- úspěšně absolvovat vstupní pohovor pořádaný ve spolupráci odboru personálního a odboru řízení provozu

Kurz, pořádaný přednostně v Dopravním vzdělávacím středisku v České Třebové, trvá sedm týdnů. V případě zařazení stávajícího zaměstnance do kurzu se s ním uzavře dohoda o rekvalifikaci. V této dohodě se stanoví závazek zaměstnance k setrvání u zaměstnavatele na dobu pěti let od ukončení rekvalifikace. Zaměstnanec je při nesplnění závazku povinen uhradit náhrady spojené s kurzem, které v současné době činí v průměru 50 000,- Kč. V případě přijetí nového zaměstnance a jeho následném zařazení do kurzu se s ním také uzavírá dohoda se závazkem setrvání v pracovním poměru či případné úhradě nákladů.

Tyto podmínky související se zařazením do kurzu představují pro případné uchazeče velkou překážku při rozhodování. Na jedné straně sice nabídka trvalého pracovního poměru, ale také zároveň poměrně velký finanční závazek při nesložení odborných zkoušek či dřívějším rozvázání pracovního poměru.

#### **4.5 Obsazování pracovních míst**

„Správný člověk na správném místě“, to by mělo být krédo při obsazování pracovních míst. Stejně jako dokonalá znalost předpisů ještě nedělá z výpravčího výborného organizátora drážní dopravy, tak z výborného výpravčího se nemusí stát

skvělý přednosta. Obsazení pracovních pozic lidmi s odpovídajícími předpoklady na určené místo je v otázkách personální práce jedním z nejdůležitějších úkolů.

O obsazení pracovních míst, která jsou určena schválenou systemizací, rozhodují v rámci Provozních obvodů jejich přednostové a o vedoucích místech v Provozních obvodech a celém aparátu RCP rozhoduje ředitel RCP.

Naplnění systemizovaných míst je důležité především v provozních obvodech, kde je nutno zajistit stálý chod železničního provozu. Vzhledem k časově poměrně náročnému vyškolení nového zaměstnance je proto velmi důležité plánování obsazení pracovních míst. Nedostatek provozních zaměstnanců přináší nejen problémy se samotným obsazováním směn, ale také zvýšené mzdové náklady související s vyplácenými příplatky za přesčasové hodiny. Dle současného mzdového řádu je každá přesčasová hodina u nepřetržitého nebo vícesměnného režimu práce zvýhodněna příplatkem ve výši 33% průměrného výdělku.

Po vykonání příslušných zkoušek a získání požadované odbornosti je zaměstnanec přidělen na určené pracoviště. Obvyklá praxe představuje pro nového zaměstnance zařazení tzv. letmo. V tomto případě nemá zaměstnanec určeno pouze jedno pracoviště, ale podle personální potřeby vykonává svoji pracovní činnost na několika různých pracovištích, samozřejmě se stejným pracovním zařazením odpovídajícím jeho kvalifikaci. Tímto způsobem může získat pracovník více zkušeností díky odlišnostem na jednotlivých místech.

Dalším důvodem zařazení nově příchozích zaměstnanců do režimu „letma“ je nerovnoměrné rozvržení pracovních směn. V měsíčním plánu jsou jim přidělovány neobsazené směny za dovolené či nemoci turnusových zaměstnanců. Přes nevýhody plynoucí z tohoto zařazení, kdy zaměstnanec nemá své stálé pracoviště a pravidelný rozvrh služeb, je některými pracovníky oblíben, zejména pro svoji rozmanitost.

#### **4.5.1 Pracovní místa výpravčích**

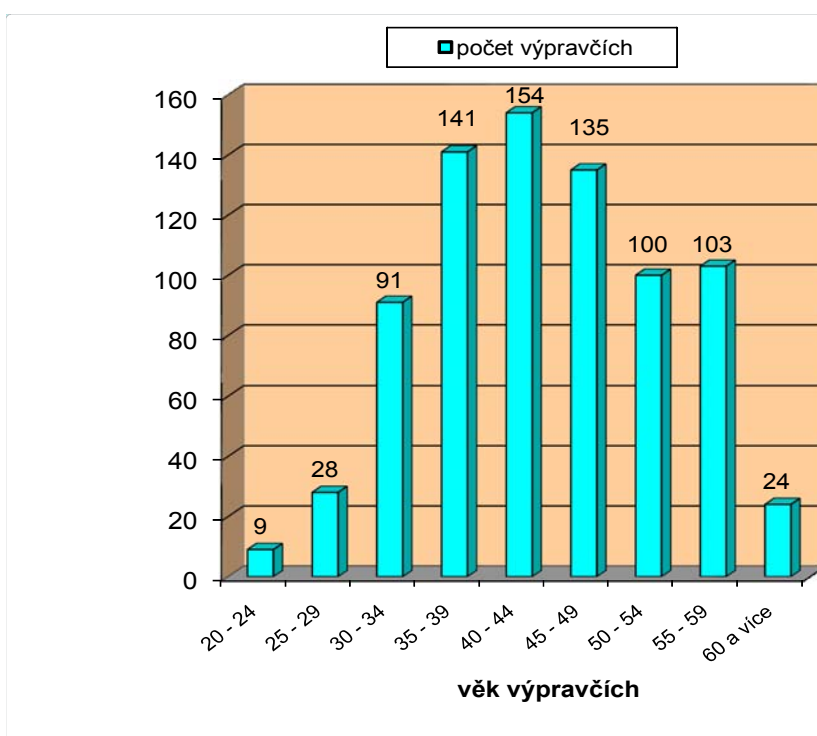
Obsazení pracovních míst výpravčích je v rámci RCP věnována velká pozornost. Je to dáno tím, že jejich počet tvoří více než polovinu všech zaměstnanců RCP a zároveň je jejich práce stěžejní pro řízení provozu.

U výpravčích je jejich prvním pracovištěm železniční stanice, kde vykonávají závěrečnou praktickou zkoušku. Pro tyto účely jsou určeny stanice s odpovídajícím dopravním provozem vhodným k získání pracovních zkušeností. Po vykonání

praktické zkoušky a zařazení k samostatnému výkonu služby je nezbytné setrvání na daném místě minimálně po dobu 2 – 3 měsíců. O dalším postupu výpravčího do stanic s náročnějším provozem a větší zátěží rozhoduje především přímý nadřízený (dozorčí provozu), který dokáže nejlépe posoudit jeho schopnosti. V případě provozně nejnáročnějších pozic ve významných železničních uzlech je vhodné tato místa obsadit vhodnými adepty, u kterých jsou předpoklady růstu pracovního výkonu. Výpravčí setrvávající dlouhá léta v menší stanici a pracující již s jistými stereotypy není tím nejvhodnějším kandidátem. Lépe bude dát šanci mladšímu kandidátovi, samozřejmě s již dostatečným množstvím zkušeností. Tento stav však platí i naopak. S postupujícím věkem se u některých výpravčích trochu ztrácí rychlost v rozhodování a reakci při řešení provozních situací a v období blízkém důchodovému věku je vhodné přeřazení do stanic s provozně jednoduššími poměry.

Vzhledem k tomu, že v posledních letech docházelo k výrazným redukciám v počtu pracovních míst a prakticky se zastavil nábor nových zaměstnanců, je v profesi výpravčí velmi nepříznivá věková struktura zaměstnanců. Doprovodný sociální program, díky kterému mohli nadbyteční zaměstnanci odcházet až pět let před řádným starobním důchodem s poměrně vysokým odstupným, byl pro profesi výpravčí zastaven.

**Graf 1: Věková struktura výpravčích RCP Brno**



Pracovní místa ve vedení Provozních obvodů a v aparátu RCP jsou téměř výhradně obsazována zaměstnanci z provozu, převážně z řad výpravčích. Při obsazování vedoucích pozic v rámci RCP je požadavek předchozí praxe v provozu a platné odborné zkoušky pro funkci výpravčí. Tato místa jsou obsazována buď na základě vyhlášeného konkurzu, nebo přímo v rámci pravomoci ředitele RCP.

#### **4.6 Řízení pracovního výkonu**

Za řízení pracovního výkonu nelze považovat pouhé jeho hodnocení. Je to mnohem širší proces řízení, který vyjasňuje vzájemná očekávání, zdůrazňuje podpůrnou a pomocnou roli manažerů, od nichž se očekává, že budou působit spíše jako koučové než jako soudci, a zaměřuje se na budoucnost. Řízení výkonu pomocí kvantifikovatelných výsledků tento proces velmi usnadňuje.

V případě řízení provozu se tento jasně měřitelný cíl hledá poměrně obtížně. Pro tento účel je nutno si vytvořit určité standardy dosaženého výkonu pro jednotlivé pracovní pozice. Protože nelze přesně určit jednotné měřítko, musí si každý manažer stanovit vlastní kritéria pro hodnocení výkonu, která mu budou vodítkem pro řízení pracovního výkonu. V podmínkách řízení provozu se většinou hodnocení zaměřuje spíše na hledání chyb a nedostatků, které pak náležitě snižují hodnocení pracovního výkonu u jednotlivých zaměstnanců.

S vlastním řízením pracovního výkonu souvisí celá řada aspektů, které by měl dobrý manažer zvládnout. Nestačí jen kritika, naopak upřímná pochvala povzbudí k lepšímu výkonu daleko lépe. Vyvolat v pracovníkovi pocit sounáležitosti s podnikem a jeho cíli, povzbudit snahu o úspěšné dosažení stanoveného úkolu je hlavním smyslem v efektivním řízení výkonu.

Právě tuto manažerskou roli nemusí všichni vedoucí zaměstnanci dobře zvládat. Vytvořit na pracovišti správnou atmosféru zvyšující pracovní výkon se nemusí každému podařit. Nejen předpoklady odborné, ale především schopnosti dobrého vedoucího zaměstnance, zejména na úrovni liniových manažerů, jsou pro úspěšné zvládnutí této činnosti podmínkou.

V systému podnikového vzdělávání by nemělo chybět právě zaměření na tuto důležitou manažerskou činnost. Naučit se dobře zvládat tyto role by mělo být součástí manažerských kurzů, pořádaných nejen pro vyšší management. V rámci RCP Brno není oblastí manažerských dovedností pro úroveň liniových manažerů věnována



prakticky žádná pozornost. Systém vzdělávání v oblasti řízení pracovního výkonu by byl jistě přínosem.

#### 4.7 Odměňování

Způsob odměňování je určen Řádem pro odměňování zaměstnanců ČD, který je součástí kolektivní smlouvy. Platnost kolektivní smlouvy je obvykle jeden rok a s tím souvisí i platnost řádu. Současná kolektivní smlouva platí do 31.12.2010.

Mzda se skládá z tarifní mzdy a dalších mzdových složek poskytovaných v rozsahu a formě stanovené řádem pro odměňování. Mzdový tarif obsahuje 16 tarifních stupňů, do kterých jsou jednotlivá povolání zařazena.

**Tab.2: Mzdové tarify**

tarifní stupeň	měsíční tarif	hodinový mzdový tarif pro pracovní dobu		
		40 hod.	37,5 hod.	36 hod.
1	9 600	55,50	59,30	61,50
2	11 030	63,80	68,10	70,70
3	12 400	71,70	76,50	79,50
4	13 800	79,80	85,20	88,50
5	15 120	87,40	93,30	96,90
6	16 550	95,70	102,20	106,10
7	17 920	103,60	110,60	114,90
8	19 210	111,00	118,60	123,10
9	20 590	119,00	127,10	132,00
10	22 020	127,30	135,90	141,20
11	23 290	134,60	143,80	149,20
12	24 730	142,90	152,70	158,50
13	25 980	150,20	160,40	166,50
14	27 700	160,10	171,00	177,60
15	31 010	179,20	191,40	198,80
16	34 210	197,70	211,20	219,30

Zdroj: PKS ČD, a.s. 2010

Zařazení povolání do tarifních stupňů se provádí podle Katalogu prací, kde je uvedena kvalifikační náročnost jednotlivých povolání a je vyjádřena příslušným tarifním stupněm. Pro výkon pracovních činností zařazených v jednotlivých tarifních stupních se orientačně vychází z dále uvedených kvalifikačních předpokladů.

Tyto nově stanovené předpoklady se uplatní v plném rozsahu vůči zaměstnancům, jejichž pracovní právní vztah vznikl nebo se mění po 31.12.2009.

**Tab.3: Orientační kvalifikační předpoklady**

tarifní stupeň	orientační kvalifikační předpoklady (stupeň vzdělání + odborná praxe)
1	A, B, C (vždy + zaučení nebo zaškolení)
2	A, B, C, D (vždy + zaučení nebo zaškolení)
3	D, E
4	E, J, H
5	J + 1 rok praxe, H, K
6	H + 2 roky praxe, K + 1 rok praxe, M, L
7	H + 3 roky praxe, K + 2 roky praxe, M + 1 rok praxe, L + 1 rok praxe
8	H + 4 roky praxe, K + 3 roky praxe, M + 2 roky praxe, L + 2 roky praxe
9	M + 3 roky praxe, L + 3 roky praxe, N + 1 rok praxe, R
10	M + 4 roky praxe, L + 4 roky praxe, N + 2 roky praxe, R + 1 rok praxe
11	M + 6 roků praxe, L + 6 roků praxe, N + 2 roky praxe, R + 2 roky praxe, T + 1 rok praxe
12	N + 4 roky praxe, R + 3 roky praxe, T + 1 rok praxe
13	R + 4 roky praxe, T + 3 roky praxe
14	R + 4 roky praxe, T + 5 roků praxe
15	R + 8 roků praxe, T + 7 roků praxe, V + 5 roků praxe
16	T + 8 roků praxe, V + 7 roků praxe

vzdělání	název
A	bez vzdělání (nedokončený 1.stupeň základní školy)
B	neúplné základní vzdělání (dokončený 1.stupeň základní školy)
C	základní vzdělání (jednoletá a dvouletá praktická škola)
D	nižší střední vzdělání (tříletá příprava v praktické škole)
E	nižší střední odborné vzdělání (vzdělávací programy učilišť, odborných učilišť)
J	střední nebo střední odborné vzdělání bez maturity i výučního listu
H	střední odborné vzdělání s výučním listem (absolvent nematuritních vzdělávacích programů)
K	úplné střední všeobecné vzdělání
M	úplné střední odborné vzdělání s maturitou (bez vyučení)
L	úplné střední odborné vzdělání s vyučením i maturitou
N	vyšší odborné vzdělání (vyšší odborné školy, konzervatoře, pomaturitní studium speciální)
R	bakalářské vzdělání (VŠ vzdělání dosažené absolvováním bakalářských zkoušek)
T	vysokoškolské vzdělání (magisterské, inženýrské a lékařské programy)
V	doktorské vzdělání (doktorský studijní program, postgraduální studium a vědecká výchova)

Zdroj: ČD,a.s.

Mimo tarifní stupnici se pro vybraná povolání sjednávají Smlouvy o mzdě, které jsou uzavřeny vždy na dobu určitou, zpravidla jeden rok. Smluvní mzda nahrazuje tarifní mzdu, ostatní mzdové složky a je v ní též započten paušál práce přesčas do výše 150 hodin. Součástí smluvní mzdy je tzv. nezaručená část, jejíž vyplácení je vázáno na splnění předem sjednaných podmínek, které hodnotí příslušný vedoucí zaměstnanec.

Kromě tarifní mzdy tvoří další část systému odměňování řada různých příplatků. Tyto příplatky jsou významnou součástí mzdy především u provozních zaměstnanců

s nepřetržitým režimem práce. Jedná se mimo jiné o příplatky za práci v noci, o sobotách a nedělích a také příplatek za režim práce. Tyto příplatky mohou v součtu za měsíc představovat částku až 4000,- Kč v závislosti na odpracovaných hodinách. Omezení obsazení jednotlivých pracovišť o víkendech či v noci, změna pracovního režimu z nepřetržitého na např. dvousměnný, dokáží výrazným způsobem ovlivnit výši mzdy zaměstnanců v provozu.

Tyto příplatky se staly samozřejmou součástí ohodnocení zaměstnanců a představují kompenzaci nepravidelného pracovního režimu. Představují však také určitý limitující faktor ve snaze schopných zaměstnanců a jejich kariérním růstu. Přejedem do vyšší pracovní pozice sice dochází k zařazení do vyššího tarifního stupně, ale výše příplatků, o které zaměstnanec přechodem do běžné týdenní osmihodinové pracovní doby přijde, představují reálný pokles ve výši jeho mzdy.

K odstranění této nerovnováhy by mohla přispět výkonová odměna a její diferenciaci v závislosti na druhu povolání. Výše výkonové odměny je však řádem pro odměňování nastavena poněkud paušálně. Maximální výše objemu mzdových prostředků pro výplatu výkonové odměny je stanovena na 5% mzdových tarifů zaměstnanců, kterým přísluší. Ředitel RCP následně vyhláší sazbu výkonové odměny pro zaměstnance v rozpětí 5 až 9%. Sazba výkonové odměny v RCP Brno se v roce 2009 pohybovala na spodní hranici tohoto rozpětí. Takto určená výše výkonové odměny se nestává motivujícím faktorem a je považována i vzhledem ke své nízké úrovni za samozřejmou. Při nedostacích v pracovním výkonu ji mohou příslušní vedoucí zaměstnanci stanoveným způsobem krátit, ale i v případě nepřiznání celé výkonové odměny se jedná o postih v řádu stokorun a tím i výsledný efekt není moc účinný.

Jako jediný skutečný finanční motivační faktor tak může sloužit mimořádná odměna, kterou lze poskytnout za mimořádný přístup k výkonu práce, případně za plnění mimořádných úkolů. Navržené odměny do výše 1500,- Kč schvaluje ředitel RCP, vyšší odměny pak podléhají schválení na odboru Generálního ředitelství.

Mzdová diferenciaci v závislosti na odpracovaných letech je řešena stanovenou měsíční či hodinovou sazbou příplatku za praxi. Tento příplatek vyjadřuje finanční odměnu za věrnost zaměstnance podniku a vlastně jako jediný se při zařazení ve stálém tarifním stupni zvyšuje.

**Tab.4: Sazby příplatku za praxi**

TS / pásmo	započtená délka doby praxe									
	3 r. 1.	6 r. 2.	9 r. 3.	12 r. 4.	15 r. 5.	18 r. 6.	21 r. 7.	24 r. 8.	27 r. 9.	30 r. 10.
1	40	80	120	160	210	270	340	410	480	550
2	40	80	130	190	250	330	410	490	570	650
3	40	80	140	210	300	390	480	570	660	750
4	40	90	150	250	350	450	550	650	750	850
5	40	90	180	290	400	510	620	730	840	950
6	50	100	210	330	450	570	690	810	930	1050
7	60	120	240	370	500	630	760	890	1020	1150
8	70	140	270	410	550	690	830	970	1110	1250
9	80	160	300	450	600	750	900	1050	1200	1350
10	90	180	330	490	650	810	970	1130	1290	1450
11	100	210	390	570	750	930	1110	1290	1470	1650
12	110	250	450	650	850	1050	1250	1450	1650	1850
13	120	290	510	730	950	1170	1390	1610	1830	2050
14	130	330	570	810	1050	1290	1530	1770	2010	2250
15	140	370	630	890	1150	1410	1670	1930	2190	2450
16	150	410	690	970	1250	1530	1810	2090	2370	2650

Zdroj: PKS ČD,a.s. 2010

#### 4.8 Motivace zaměstnanců

Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíly, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace<sup>23</sup>.

U mnoha zaměstnanců pracujících v železničním provozu je důležitá jejich vnitřní motivace. Tito lidé motivují sami sebe tím, že vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, a očekávají od ní splnění svých cílů. Vždyť co může být větší motivace, než vykonávání práce nejen jako nutného způsobu obživy, ale zároveň i jako svého koníčka. A tím se skutečně pro velkou skupinu zaměstnanců práce při řízení železničního provozu stává. Posilování pocitu sounáležitosti a vnitřního uspokojení z dobře vykonávaných činností patří k nejlepším motivátorům, kteří s minimálními náklady mohou přinášet velký efekt.

<sup>23</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing, 2007, s.220

Nejen vnitřní, ale také samozřejmě vnější motivační prvky mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusí nutně působit dlouhodobě. Mnoho lidí vnímá jako hlavní motivační faktor především odměňování. Efekt zvýšení platu má však omezenou dobu působnosti a po čase je vnímáno jako samozřejmost bez trvalé spokojenosti. Pro trvalejší motivační efekt odměňování je důležité mít dobře nastavený pobídkový systém. Ten však v případě provozních profesí odměňovaných podle mzdového tarifu moc vhodný není. Navíc již zmíněná pohyblivá složka mzdy ve formě výkonové odměny je tak nízká, že se o ní jako o motivačním faktoru hovořit ani nedá. U zaměstnanců odměňovaných na základě smlouvy o mzdě je nezaručená část mzdy svojí výší již výrazným motivačním faktorem, který nutí pracovníky k maximální snaze o dosažení výsledků zaručujících vyplacení této části mzdy.

Vhodnou kombinací obou faktorů se u zaměstnanců dosáhne pocitu „spokojenosti s prací“, což představuje optimální stav v úrovni motivace.

#### **4.9 Benefity a péče o pracovníky**

Benefity jsou odměny za pracovní úsilí zaměstnanců, které zaměstnavatel poskytuje v nejrůznějších formách nad rámec stanovený zákoníkem práce. Druh a množství benefitů může být velmi výrazným motivačním prvkem, ať už jde o udržení současných nebo příliv nových zaměstnanců.

Asi nejznámějším benefitem pro zaměstnance pracující u ČD jsou jízdní výhody. Pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky představují možnost bezplatného cestování vlaky mateřské společnosti ve druhé vozové třídě. Pořízení bezplatné jízdenky je zpoplatněno ročně částkou 250,- Kč pro jednoho držitele. České dráhy, a.s. jsou navíc členem mezinárodního společenství železničních dopravců FIP, kde je další možnost cestovat za symbolický poplatek i po železnicích cizích států, které jsou členy tohoto společenství. Obvykle jde o možnost jedné cesty ročně v každém státě.

Tato výhoda není spojena jen s využíváním ve volném čase, ale díky možnosti bezplatného využívání vlaku při cestách do zaměstnání, dojíždějí mnohdy zaměstnanci ze svého bydliště do místa výkonu práce poměrně velké vzdálenosti. V případě úplného zrušení této výhody by mnozí zaměstnanci vážně zvažovali odchodu od ČD, už jenom proto, že by se jim dojíždění na větší vzdálenosti finančně nevyplácelo.

Dalším přímým hmotným benefitem jsou příspěvky zaměstnavatele na penzijní připojištění a vybrané produkty životního pojištění. Výše příspěvku se postupně zvyšuje a v současné době při využití všech nabízených možností představuje významné finanční bonusy. Může proto poněkud překvapovat, že jsou stále ještě zaměstnanci, kteří si smlouvu o penzijním připojištění neuzavřeli, a tento finanční příspěvek ke své vlastní škodě nečerpají.

Pro zaměstnance ve vybraných povoláních, především u provozních zaměstnanců, nabízí zaměstnavatel jednou za dva roky kondiční ozdravné pobyty. Pro tyto pobyty jsou určena vybraná zařízení v lázeňských městech, jako jsou v České republice Luhačovice, či na Slovensku Rajecké Teplice. Během pobytu v délce trvání 12 dnů zaměstnanec absolvuje nejrůznější lázeňské procedury. Při účasti na kondičním pobytu poskytnou ČD zaměstnanci pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku.

V péči o zaměstnance hraje významnou roli také sociální fond. Jde o účelově vytvořený fond k zabezpečování kulturních, sociálních a dalších obdobných potřeb zaměstnanců. Zásady hospodaření jsou vydány po projednání s odborovými organizacemi. Sociální fond je tvořen v souladu s § 11 zákona č. 77/2002 Sb., v platném znění, a to přidělem ve výši 2 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na mzdy a náhrady mzdy.

Ze sociálního fondu lze poskytovat příspěvek na:

- zlepšování pracovního prostředí a sociálního zázemí, zvyšování celkové péče o zaměstnance
- kulturní, sportovní, zájmovou a společenskou činnost
- rekreace, zájezdy
- tábory dětí a mládeže, ozdravné pobyty
- sociální výpomoci a sociální půjčky pro zaměstnance
- finanční dary (formou peněžního i nepeněžního plnění)
- na penzijní připojištění zaměstnanců

Protože docházelo k velkým rozdílům v čerpání příspěvků ze sociálního fondu mezi jednotlivými zaměstnanci, bylo rozhodnuto o zavedení příspěvku na penzijní připojištění, který mohou využívat všichni zaměstnanci a tím bude příspěvek z fondu rovnoměrněji rozdělen. Výše příspěvku na penzijní připojištění pro rok 2010 činí

300,- Kč. K odstranění této nerovnováhy by bylo vhodné využít způsobu kafetérie, kdy jsou zaměstnanci přiděleny určité body, které může sám směřovat za různé benefity. Příspěvky na penzijní připojištění jsou však pro zaměstnavatele po strážce daní finančně výhodné.

**Tab.6: Rozpočet sociálního fondu pro rok 2010**

	Zlepšení prostředí	Kultura a sport	Rekreace a tábory	Příděl celkem
Aparát RCP	3 240	9 765	16 290	29 340
PO Brno	32 904	99 169	165 434	297 964
PO Břeclav	19 440	58 590	97 740	176 040
PO Jihlava	16 560	49 910	83 260	149 960
PO Havl. Brod	14 400	43 400	72 400	130 400
PO Otrokovice	10 656	32 116	53 576	96 496
celkem	97 200	292 950	488 700	880 200

Zdroj: RCP Brno

Rozpočtovaná částka pro RCP Brno je výrazně nižší než v předešlých letech. Je to však dáno příspěvkem na penzijní připojištění, jeho výše není v rozpočtu zahrnuta.

Zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci mohou navíc čerpat 1x ročně rekreaci z katalogu cestovní kanceláře ČD Travel, s.r.o., která je pro vybrané destinace přímo dotovaná z centrálních prostředků sociálního fondu a její cena je tím velmi výhodná.

#### **4.10 Kolektivní vyjednávání**

Odborové svazy hájící zájmy zaměstnanců mají u Českých drah, a.s. dlouhodobě velmi silnou vyjednávací pozici a již v několika případech došlo díky jejich vlivu i k personálním změnám v nejvyšším vedení společnosti. Současná kolektivní smlouva je sice vůči zaměstnancům poměrně vstřícná a štedrá, svaz odborů se však s novým vedením snaží při kolektivním vyjednávání najít rozumný kompromis odpovídající současné ekonomické realitě. Dřívější striktní požadavky na nejrůznější výhody garantované kolektivní smlouvou se nyní mění v hledání východiska akceptovatelného oběma stranami. Prioritou je udržení pracovních míst bez nutnosti většího propouštění.

## 4.11 Shrnutí

Problematika řízení lidských zdrojů v jedné z částí velké organizace má určité charakteristiky. Přímá odpovědnost za bezproblémové zvládnutí personálního řízení leží na vedoucích pracovnících RCP, ale zároveň podléhá centrálním rozhodnutím uskutečňovaným na nejvyšší řídicí úrovni.

Organizační struktura Českých drah, a.s. prošla v několika posledních letech zásadními změnami. Tyto změny se samozřejmě dotkly i samotného způsobu personální práce. Dlouholetá praxe v podobě personálního oddělení v přímé působnosti každého přednosty i té nejmenší organizační složky je už také minulostí. Centralizace personálních činností a jejich zajišťování prostřednictvím personálních servisů bylo vytvořeno z důvodu úspor nákladů. Ze strany personálních servisů jde ovšem opravdu jen o zajišťování základní personální agendy. Podle autora práce chybí větší spolupráce či pomoc při hledání vhodných pracovníků pro obsazení volných pracovních pozic, či pomoc při hledání uplatnění pro nadbytečné zaměstnance.

Tento nedostatek se dá vytknout i samotné vnitřní organizaci personální práce v rámci RCP. Spolupráce mezi jednotlivými Provozními obvody je minimální, což je částečně způsobeno novou organizační strukturou. Je nutná větší koordinace v rámci celého RCP při plánování obsazení pracovních pozic, především u provozních profesí. Zohledněním všech možných aspektů, jako jsou plánované odchody do důchodu, rušení pracovních míst díky zavádění nových technologií (především dálkové řízení) se dá předejít, nebo alespoň minimalizovat negativní dopady, ať už propouštění či naopak nedostatek zaměstnanců.

Výchova každého zaměstnance je poměrně časově, a tím samozřejmě i finančně náročná. Na případné neplánované změny pracovních míst především v provozu, lze tak vždy reagovat až s určitým časovým zpožděním. V této souvislosti je možno považovat za velmi kladný faktor relativně nízkou fluktuaci zaměstnanců. Tu je možno přičíst, kromě dalších okolností, především vztahem zaměstnanců k samotné práci v železničním provozu, který mnohdy přesahuje běžný rámec nutného plnění pracovních povinností.

Prvním krokem k řešení nedostatku zaměstnanců iniciovaným ze strany personálního odboru je program ČéDes. Přestože se zájem o zapojení do tohoto programu zvyšuje, není zatím definovaná koncepce v umístění absolventů škol do jednotlivých organizačních složek. O umístění letošních absolventů se rozhoduje



v měsíci dubnu, podle preferencí lokality uchazečů a zájmu jednotlivých RCP. Podle názoru bakalanta je při plánovaném větším počtu absolventů vhodné s větším časovým předstihem určovat počty budoucích zaměstnanců, aby se mohly lépe sladit požadavky absolventů s potřebami zaměstnavatele.

Při výběru zaměstnanců je kromě odborných předpokladů důležitá také vnitřní sebekázeň, která je nutná při plnění pracovních povinností souvisejících s řízením provozu, ale také pocit vlastní odpovědnosti za chod podniku. Zajistit nepřetržitý chod provozu jde s nespolehlivými lidmi jen velmi těžce. I proto je důležité vytvořit dobrý tým zaměstnanců, kteří si vzájemně vychází vstříc a mezi nimiž na pracovištích panují dobré mezilidské vztahy.

K tomu mají výraznou měrou přispět vedoucí pracovníci, jejichž úkolem je kromě odborného vedení také vytváření příznivých pracovních podmínek. Ke zvládnutí těchto manažerských dovedností je vhodné vytvořit vzdělávací program především pro liniové manažery. V rámci vzdělávacích aktivit je však věnována pozornost pouze odborným záležitostem týkajících se železničního provozu, ale na zlepšování dovedností v práci s lidmi, které je také velmi důležitou stránkou řídicí práce, není v současné době určen žádný vzdělávací program. Zajištění určité formy vzdělávání také v oblasti řízení lidských zdrojů by podle autora bakalářské práce bylo jistě přínosem.

Odměňování prostřednictvím tarifních stupňů je poměrně přehledné. O zařazení jednotlivých povolání do tarifních stupňů se rozhoduje na základě katalogu prací. Výše tarifního stupně, v případě možnosti rozlišit náročnost práce více stupni pro jedno povolání, je však mnohdy ovlivněna pouze malými drobnostmi, a naopak ve stejném stupni jsou zařazena pracoviště s velmi odlišnou pracovní zátěží. Například u profese výpravčí by jistě bylo vhodné rozšířit stávající možnost odměňování o jeden stupeň, neboť současný stav dostatečně nezohledňuje mnohdy velké rozdíly v pracovní zátěži.

Výkonová odměna svojí výší nepředstavuje významnou část mzdového ohodnocení a tím neplní svoji základní motivační funkci. Její přiznávání je nastaveno tak, že zaměstnanci tuto odměnu považují za samozřejmou součást mzdy, bez nutnosti vyvinout nějakou větší pracovní aktivitu pro její dosažení. Pro zaměstnance v provozu tak poněkud paradoxně představují větší odměnu příplatky za specifický režim práce.

Nutnost zdůvodňování přiznávání mimořádných odměn vyšších než 1500,- a jejich schvalování až na generálním ředitelství vyjadřuje určitou nedůvěru RCP

v přidělování těchto odměn. Větší rozhodovací pravomoc v hospodaření se mzdovými prostředky by jistě zvýšila pocit vlastní zodpovědnosti a důležitosti RCP při řízení systému odměňování, který je jinak určován centrálně.

Jak už bylo v práci zmíněno, pro mnoho zaměstnanců představuje práce v železničním provozu nejen nutnou obživu, ale i praktickou realizaci svého životního koníčka. To může být jistě přínosem pro pracovní výkon, nesmí se však překročit hranice mezi odváděním profesionálního pracovního výkonu a spíše hrou s vláčky, k čemu je možné sklouznout. Při řízení pracovního výkonu je vhodné využít a cíleně podporovat tyto kladné přístupy k práci, aby s prací každého zaměstnance byl spokojen jak vedoucí, tak zaměstnanec sám.

## Závěr

Pro hodnocení oblasti řízení lidských zdrojů v Regionálním centru provozu Brno využil autor bakalářské práce teoretické předpoklady získané studiem, a jejich následnou komparací s praktickými poznatky získanými během své praxe u organizace.

**Cílem práce bylo zhodnotit personální činnosti prováděné v RCP Brno. Při analýze byly bakalantem zjištěny některé nedostatky, které nejsou zásadního charakteru, nicméně by jejich odstranění přispělo ke zkvalitnění výkonu personálních činností.**

Ze strany personálního odboru generálního ředitelství chybí větší spolupráce či pomoc při hledání vhodných pracovníků pro obsazení volných pracovních pozic, či při hledání uplatnění pro nadbytečné zaměstnance.

Také v rámci RCP je při řešení personálních otázek nedostatečná spolupráce mezi jednotlivými Provozními obvody. V této organizační podobě funguje RCP poměrně krátce a tento nedostatek se bude jistě postupně odstraňovat, aby Regionální centrum fungovalo i v tomto ohledu jako jeden celek.

V programu ČéDes je nedostatkem zatím chybějící strategie v umísťování absolventů škol do jednotlivých organizačních jednotek ČD. Dlouhodobější plánování je určitě v možnostech tohoto programu.

Za nedostatek považuje bakalant také absenci podnikového vzdělávání pro vedoucí zaměstnance se zaměřením na personální práci. Vhodně koncipované kursy mohou práci liniových manažerů z úrovně čistě odborné jistě o stupeň výše.

System odměňování by mohl více zohledňovat rozdíly v náročnosti práce a změnit systém prémiového řádu, který by byl pro zaměstnance více motivačním. Současný stav je poměrně rovnostářský, chybí mu větší důraz na diferenciaci při rozdílném výkonu práce, který může více motivovat k lepšímu výkonu.

Vytvoření dobře fungujícího týmu zaměstnanců je úkolem personální politiky v rámci RCP Brno. Vzhledem k charakteru práce se musí jednat o kolektiv spolehlivých pracovníků, kteří budou za všech okolností vykonávat svoji práci přesně a zodpovědně, protože pochybení při výkonu povolání může vést nejen k velkým hmotným škodám, ale i případnému ohrožení zdraví lidí.

Vhodným propojením jednotlivých částí celého spektra činností, souvisejícími s řízením lidských zdrojů, lze dosáhnout žádoucího cíle v podobě dobře fungující

organizace bezchybně plní své úkoly. To je jeden z klíčových úkolů vedoucích pracovníků na všech řídicích úrovních, kteří se podílejí na personální práci v rámci RCP. Přestože je určitá část personální práce zajišťována a určována centrálně odborem Generálního ředitelství, tak podíl přímo vykonávané práce na úrovni RCP je pro samotný chod organizace nesmírně důležitý.

Přes některé nedostatky, zmíněné v bakalářské práci, které lze částečně přičíst nejrůznějším organizačním změnám a utvářením stabilnější struktury podniku, je práce s lidským kapitálem v rámci RCP na dobré úrovni, o čemž svědčí dobré výsledky práce a úspěšné zvládnutí zadaných úkolů souvisejících s provozováním drážní dopravy.

## Použité zdroje

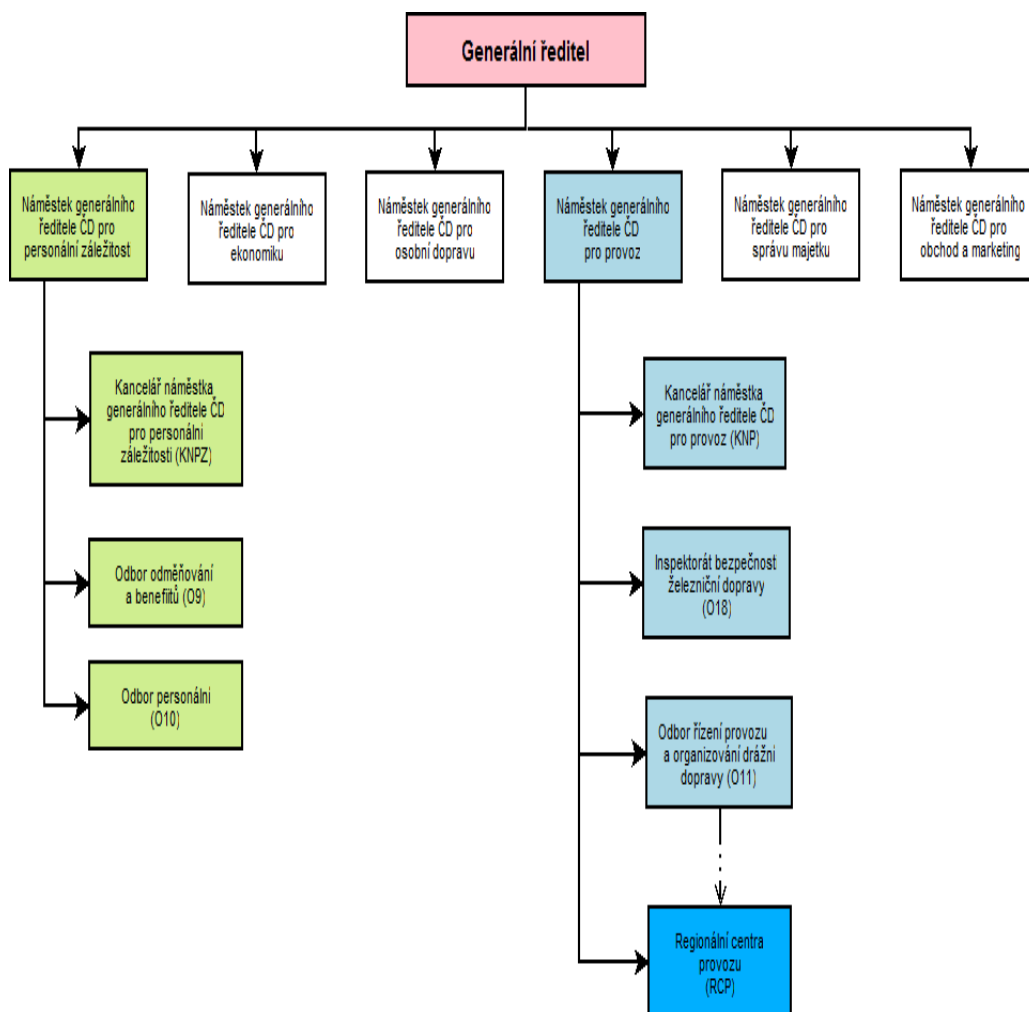
1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 80-247-1407-8
2. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2008.120 s. ISBN: 978-80-251-2235-8
3. CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN: 80-247-1300-4
4. DRUCKER, P.F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2002, 293 s. ISBN: 80-7261-066-X
5. FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. 1.vyd. . Praha: Computer Press, 2000, 121 s. ISBN: 80-7226-386-2
6. KASPER, H., MAYRHOFER, W. *Personální management, řízení, organizace*. 3. vyd. Praha: Linde 2007. 592 s. ISBN: 80-86131-57-2
7. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN: 80-7261-033-3
8. LIVIAN, Y. F., PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě*, 1. vyd. Praha: HZ Systém, 1997, 147 s. ISBN: 80-86009-19-X
9. PETŘÍKOVÁ, R. a kol. *Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů*, 1.vyd. Dům techniky Ostrava, 2002, 241 s. ISBN: 80-02-01419-1
10. VEBER, J. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2005, 700 s. ISBN: 80-7261-029-5
11. WALKER, J. A., COLLINS, D. *Moderní personální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8
12. WEIHRICH,H.; KOONTZ, H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN: 80-85605-45-7
13. WELCH,J., WELCH,S. *Cesta k vítězství*. 1.vyd. Praha: PRAGMA. 371 s. ISBN: 80-7205-213-6
14. Výroční zpráva 2008 skupiny České dráhy, *České dráhy, a.s.* [online]. 2009. [cit. 2010-02-20]. Dostupný z WWW: [http://www.ceskedrahy.cz/assets/skupina-cd/fakta-a-cisla/vyrocnizpravy/vz\\_cd\\_2008\\_cz.pdf](http://www.ceskedrahy.cz/assets/skupina-cd/fakta-a-cisla/vyrocnizpravy/vz_cd_2008_cz.pdf)
15. Interní materiály Českých drah, a.s
16. Interní materiály Správy železniční dopravní cesty, s.o.

## **Přílohy**

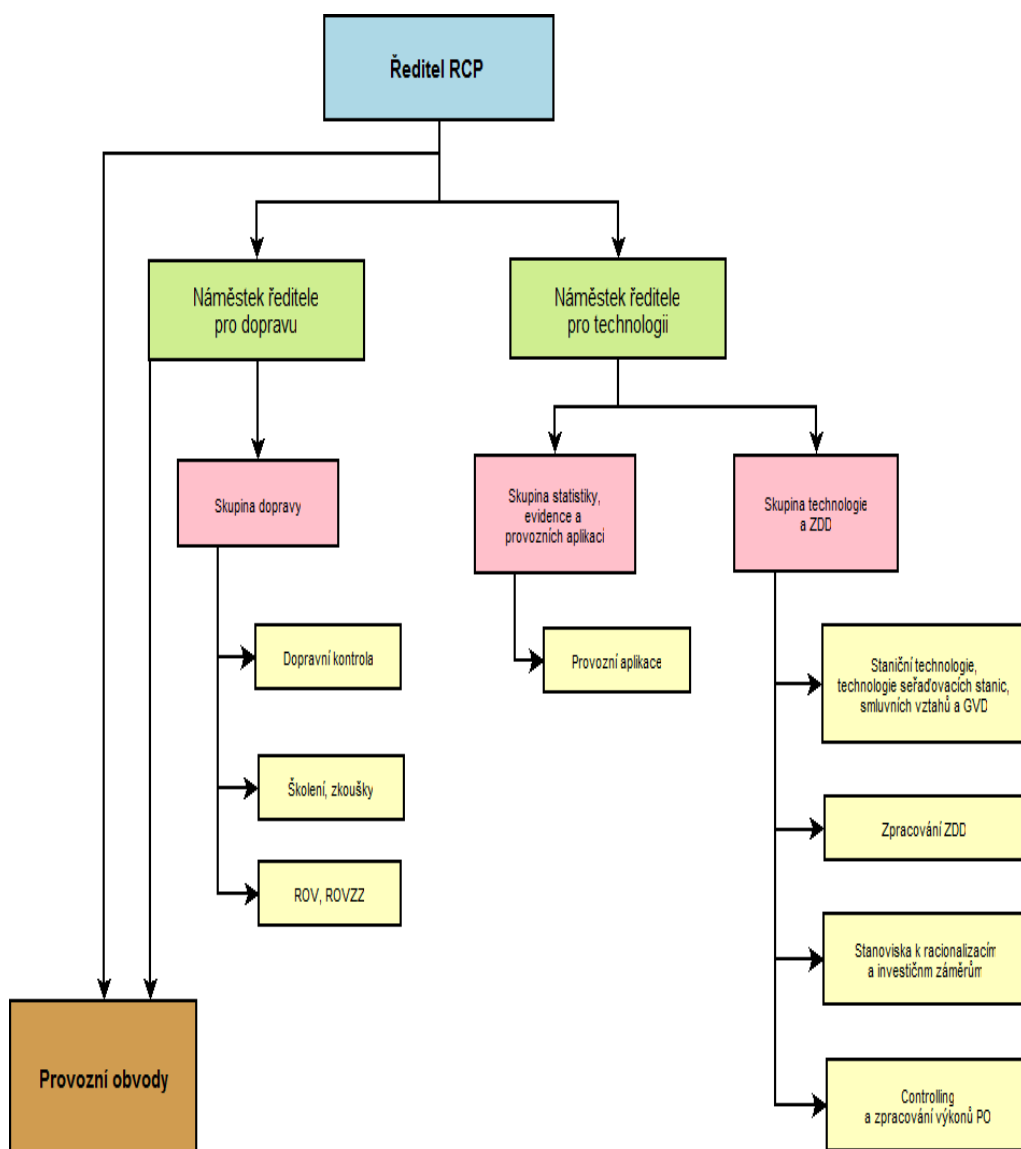
### **Seznam příloh**

- Příloha č.1 Zjednodušená organizační struktura ČD, a.s.
- Příloha č.2 Organizační struktura Regionálního centra provozu
- Příloha č.3 Obvody Regionálních center provozu
- Příloha č.4 Výpis z katalogu prací – povolání výpravčí

## Příloha č.1: Zjednodušená organizační struktura ČD, a.s.

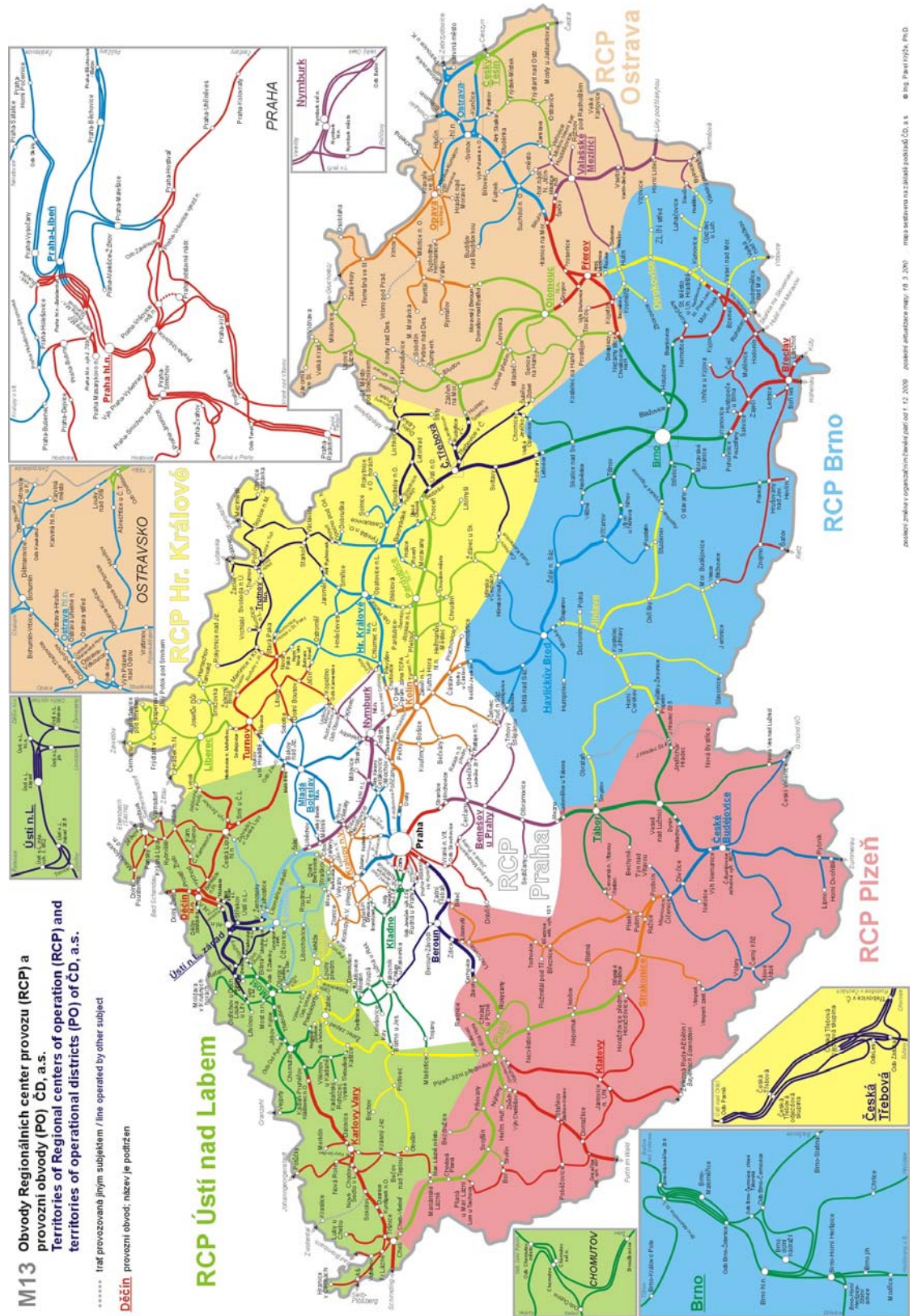


## Příloha č.2: Organizační struktura Regionálního centra provozu





### Příloha č.3: Obvody Regionálních center provozu



Zdroj: SŽDC, s.o.

## Příloha č.4: Výpis z katalogu prací - výpravčí

### KZAM 31606 TS 9-11 Výpravčí

#### Charakteristika prací :

##### TS 9

Organizace, řízení a koordinace vlakové dopravy a posunu v obvodu železniční stanice s nízkou intenzitou provozu, na odbočce, výhybně a na vlečce, (popř. i v určeném úseku trati), s odpovědností za dodržování technologie, zajišťování plnění GVD, včetně případné doplňkové činnosti v rámci osobní a nákladní přepravy. Plnění úkolů na všech pracovištích pohotovostních výpravčích při dálkovém ovládní zabezpečovacího zařízení.

##### TS 10

Organizace, řízení a koordinace vlakové dopravy a posunu v obvodu železniční stanice s vysokou intenzitou provozu a odpovědností za dodržování technologie a zajišťování plnění GVD.

Do tohoto TS lze zařadit pracoviště splňující některou z těchto podmínek :

- jedná se o železniční stanici, jež zpracuje plán obsazení dopravních kolejí, podle kterého je efektivně jízdou vlaků využito šest a více dopravních kolejí.
- jedná se o železniční stanici s intenzitou dopravy alespoň 100 vlaků za 24 hod.
- z pracoviště jsou řízeny více než tři vzdálené dopravní s kolejovým rozvětvením.
- v obvodu je organizován posun, při rozřazení 500 a více nákladních vozů a nebo při 60 a více svěšení osobních vozů (u osobních vlaků), za 24 hod.

##### TS 11

Řízení a organizace vlakové dopravy v železničních stanicích s velmi vysokou intenzitou provozu nebo obsluhou zvláště složitého zabezpečovacího zařízení.

Zařazení do tohoto TS je možné pouze po souhlasu příslušného náměstka generálního ředitele, na návrh ředitele odboru 11 prostřednictvím O10. Návrh k zařazení do tohoto TS je možné podat za obvod, který zajišťuje řízení provozu a přímé stavění vlakových cest na delším uceleném traťovém úseku, případně za obvod, který současně splňuje následující podmínky :

- organizuje vlakovou dopravu na více než tři směry (včetně sousedních staničních obvodů),
- v obvodu železniční stanice je více než 5 nástupištních hran,
- intenzita dopravy v řízeném obvodu přesahuje 200 pravidelných vlaků za 24 h.

Na pracovištích zařazených podle všech výše uvedených ustanovení do TS 10, ale kde výpravčí zajišťuje pracovní činnosti spojené jen s výpravou vlaků bez řízení jejich sledu, se sníží zařazení takového pracoviště o jeden TS.

Na pracovištích zařazených podle všech výše uvedených ustanovení do TS 11, ale kde výpravčí zajišťuje pracovní činnosti spojené jen s výpravou vlaků bez řízení jejich sledu, se sníží zařazení takového pracoviště o dva TS, u pracovišť výpravčích jen pro výpravu vlaků kde je vysoká intenzita provozu lze po souhlasu příslušného náměstka generálního ředitele, na návrh ředitele odboru 11 prostřednictvím O10 snížit jejich zařazení pouze o jeden TS.