

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Jindřichův Hradec

Bakalářská práce

Veronika Nováková

2008



Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci
Katedra managementu podnikatelské sféry

Zhodnocení personálních činností ve firmě

1. JVS a.s. z koncernu Veolia Voda

Vypracovala:

Veronika Nováková

Vedoucí práce:

prof. Ing. František Kovář, CSc.

Jindřichův Hradec; duben 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma
»Zhodnocení personálních činností ve firmě 1. JVS a.s. z koncernu Veolia Voda«
jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

duben 2008

podpis studenta

Anotace

Zhodnocení personálních činností ve firmě 1. JVS a.s. z koncernu Veolia Voda

Cílem práce je popsat vybrané personální činnosti ve vybrané firmě a na základě teoretických poznatků stávající systém zhodnotit.

duben 2008

Poděkování

Za cenné podněty a rady

bych chtěla poděkovat

prof. Ing. Františku Kovářovi CSc.

z Vysoké školy ekonomické v Praze,
Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

Dále bych chtěla poděkovat

Ing. Stanislavu Váňovi

ze společnosti 1. JVS a.s.

za veškeré informace a věnovaný čas.

OBSAH

Úvod	- 1 -
I. TEORETICKÁ ČÁST	- 3 -
1. Charakteristika personální práce a její úlohy v organizaci.....	- 3 -
1. 1. Personální útvar.....	- 3 -
1. 2. Personální strategie, strategické řízení lidských zdrojů	- 4 -
1. 3. Úloha personalistů.....	- 5 -
2. Personální činnosti.....	- 6 -
2. 1. Získávání pracovníků	- 6 -
2. 2. Výběh pracovníků	- 6 -
3. Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	- 7 -
3. 1. Systém vzdělávání v organizaci	- 7 -
3. 2. Identifikace potřeby vzdělávání	- 8 -
3. 3. Plánování programů vzdělávání pracovníků	- 10 -
3. 3. 1. Metody vzdělávání	- 10 -
3. 4. Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu	- 11 -
4. Odměňování a hodnocení pracovníků	- 12 -
4. 1. Odměňování a pracovní výkon.....	- 12 -
4. 2. Hodnocení práce	- 13 -
4. 3. Oceňování práce	- 14 -
4. 3. 1. Tvorba tarifních stupňů.....	- 15 -
4. 3. 2. Mzdové formy.....	- 15 -
4. 3. 3. Zaměstnanecké výhody.....	- 18 -
5. Firemní kultura.....	- 19 -
5. 1. Determinanty firemní kultury.....	- 20 -
5. 2. Význam firemní kultury	- 22 -
II. PRAKTICKÁ ČÁST	- 23 -
Charakteristika společnosti.....	- 23 -
<i>Veolia Voda</i>	- 23 -
1. <i>JVS a.s.</i>	- 23 -
1. Charakteristika personální práce a její úlohy v organizaci.....	- 26 -
1. 1. Personální útvar.....	- 26 -
1. 2. Personální strategie, strategické řízení lidských zdrojů	- 26 -
1. 3. Úloha personalistů.....	- 28 -
2. Personální činnosti.....	- 29 -
2. 1. Získávání pracovníků	- 29 -
2. 2. Výběh pracovníků	- 29 -
3. Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	- 30 -
3. 1. Systém vzdělávání v organizaci	- 30 -
3. 2. Identifikace potřeby vzdělávání	- 31 -
3. 3. Plánování programů vzdělávání pracovníků	- 31 -
3. 3. 1. Metody vzdělávání	- 32 -
4. Odměňování a hodnocení pracovníků	- 35 -
4. 1. Odměňování a pracovní výkon.....	- 35 -
4. 2. Hodnocení práce	- 35 -
4. 3. Oceňování práce	- 37 -
4. 3. 1. Tvorba tarifních stupňů.....	- 37 -
4. 3. 2. Mzdové formy.....	- 38 -

4. 3. 3. Zaměstnanecké výhody.....	- 41 -
5. Firemní kultura.....	- 43 -
5. 1. Determinanty firemní kultury.....	- 43 -
5. 2. Význam firemní kultury.....	- 45 -
Zhodnocení.....	- 47 -
1. Charakteristika personální práce a její úlohy v organizaci.....	- 47 -
2. Personální činnosti.....	- 48 -
3. Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	- 48 -
4. Odměňování a hodnocení pracovníků.....	- 50 -
5. Firemní kultura.....	- 51 -
Závěr.....	- 53 -
Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	- 56 -
OBRÁZKY.....	- 56 -
Seznam příloh.....	- 57 -

Úvod

Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších a nejvýznamnějších faktorů, které ovlivňují úspěšnost či neúspěšnost firem v konkurenčním prostředí tržního hospodářství. Patří mezi základní stavební prvky organizace, bez nichž by organizace nedosahovala dobrých výsledků. Samotné personální řízení je považováno za nedílnou součást procesu řízení, které ovlivňuje kvalitu fungování organizace.

Personalistika prošla výraznými proměnami za dobu své existence. Původně sloužila pouze pro zaznamenávání údajů, ale postupným vývojem se z ní stal obor, bez něhož podnik nemůže prakticky existovat a mimo to také ovlivňuje jeho prosperitu na trhu. S personalistikou souvisí také pojem personální management, který je procesem dosahování podnikových cílů prostřednictvím lidských zdrojů, jež plní podnikové cíle.

Personální práce je zaměřena na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, výběru pracovníků, získávání pracovníků, přijímání pracovníků, adaptace a orientace pracovníků, vzdělávání, hodnocení, odměňování pracovníků, outplacement a také přizpůsobení se sociálnímu prostředí v organizaci a jeho personálního rozvoje.

Personální útvar je nepostradatelný pro celou firemní politiku a také při vytváření strategie podniku. Jeho úkolem je mimo jiné motivovat zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu. Personalista by měl dosáhnout toho, aby ve všech úrovních podniku působili odborně zdatní pracovníci, kteří budou schopni zvládnout měnící se nároky práce, k čemuž je nezbytné neustále rozvíjet lidský potenciál i osobní schopnosti pracovníka na všech úrovních organizace.

Tématem této bakalářské práce je Zhodnocení personálních činností ve firmě 1. JVS a.s. z koncernu Veolia Voda se zaměřením na odměňování, vzdělávání a firemní kulturu. Oblastí zájmu budou některé činnosti personálního útvaru, protože právě personální útvar je nedílnou součástí úspěšné firmy. Hlavním cílem této práce je posoudit oblast vzdělávání pracovníků, odměňování pracovníků a firemní kulturu jako součást personálního útvaru vybrané firmy a na základě teoretických poznatků tyto oblasti zhodnotit.

Práce je rozdělena na část teoretickou, část praktickou a část zhodnocení vybraných personálních činností. V práci je použita metoda sběru informací, která spočívá ve sběru informací od kvalifikovaných pracovníků vybrané firmy. Dále je použita metoda analýzy, tedy rozebrání jednotlivých vybraných činností personálního útvaru vybrané firmy. Na závěr je použita metoda zhodnocení, kdy autorka hodnotí stávající situaci ve firmě na základě teoretických poznatků.

V první části jsou uvedeny základní teoretické informace k vybranému tématu. Autorka popisuje význam personální práce a jakou úlohu hraje personální práce v organizaci, co všechno má na starosti personální útvar a personalista, uvádí základní informace k jednotlivým personálním činnostem. Dále se hlouběji zabývá teorií vzdělávání a rozvoje pracovníků, popisuje zde, jak by měl vypadat systém vzdělávání v organizaci, proč by se měly plánovat programy vzdělávání pracovníků a také metody, které se uplatňují v oblasti vzdělávání pracovníků. Ve čtvrté kapitole se autorka podrobněji zabývá odměňováním a hodnocením pracovníků, jak spolu souvisí pracovní výkon a odměňování, co se používá k hodnocení práce a jak by mělo fungovat oceňování práce. V poslední kapitole jsou rozebírány determinanty firemní kultury, jednotlivé typy firemní kultury a také význam firemní kultury pro podnik.

V druhé – praktické části, budete seznámeni s historií společnosti, s předmětem činnosti firmy a se službami, které poskytuje zákazníkům. V první kapitole se dozvíte základní informace o personálním útvaru společnosti a také jakou úlohu hraje personalista v organizaci. Druhá kapitola stručně popisuje jedny ze základních personálních činností, jako je získávání pracovníků a výběr pracovníků. Třetí kapitola se týká vzdělávání a rozvoje pracovníků a uvádí podrobnější informace o této problematice. Dozvíte se o tom, jaký systém používá společnost pro vzdělávání, jaké má plány vzdělávání pro rok 2008 a jaké používá metody či programy vzdělávání a školení. Také dostanete informace o tom, jak se vzdělávání později vyhodnocuje, zda bylo účinné apod. Čtvrtá kapitola pojednává o odměňování a hodnocení pracovníků, dozvíte se jak souvisí odměňování a pracovní výkon ve vybrané společnosti, jak probíhá hodnocení pracovníků v závislosti na pracovním výkonu a také si můžete prohlédnout tabulky tarifních stupňů, přečtete si, jaké formy mzdy a dodatkových mzdových forem jsou ve firmě uplatňovány. V neposlední řadě jsou zde uváděny i informace o zaměstnaneckých výhodách ve formě nárokové a nenárokové podpory. Poslední kapitola firemní kultura podává obraz o aspektech, determinantech a významu firemní kultury pro vybranou společnost.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. Charakteristika personální práce a její úlohy v organizaci

Personální práce je jedním z nejdůležitějších článků celého řízení organizace. Soustřeďuje se na vše, co se týká člověka zainteresovaného do pracovního procesu. Zabývá se především získáváním pracovníků, jejich využíváním, jejich formováním, jejich organizováním a propojováním jejich činností, jejich pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, vztahu k jejich spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž je prostřednictvím své práce v kontaktu. Také se soustřeďuje na osobní uspokojení pracovníků z vykonávané práce a jejich sociální, profesní a sociální rozvoj.¹

1. 1. Personální útvar

Pod pojmem personální útvar si můžeme představit tu část organizace, která se specializuje na řízení lidských zdrojů. Základním úkolem personálního útvaru je umožnit organizaci dosáhnout cílů prostřednictvím pracovníků. Personální útvar poskytuje odbornou, poradenskou, organizační a kontrolní stránku personální práce vedoucím pracovníkům, ale i pracovníkům na nižších úrovních. Další důležitou funkcí je hraní hlavní role, když se vytváří podmínky a prostředí práce, ve kterém je pracovníkovi umožněno, aby co nejlépe využíval své schopnosti a svůj potenciál k uspokojení svých vlastních profesních možností, ale i uspokojení cílů organizace. Kromě těchto hlavních úkolů má útvar i další specifické úkoly:

- 1) Formuluje, navrhuje a prosazuje personální strategii a personální politiku organizace.
- 2) Radí vedoucím pracovníkům a usměrňuje je při plnění úkolů, jimiž se podílejí na personální práci, orientuje je na realizaci personální strategie a personální politiky organizace.
- 3) Vyjadřuje se k záměrům organizace z hlediska jejich dopadu na oblast práce a lidského činitele, vyvíjí v tomto směru iniciativu a předkládá vrcholovému vedení návrhy týkající se zásadnějších záležitostí personální práce.

¹ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů- základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press 2001. ISBN 80-7261-033-3

4) Zajišťuje existenci a fungování personálních činností (služeb, funkcí) nezbytných k plnění úkolů personální práce, metodicky je třídí, organizuje a koordinuje a soustavně dbá na zlepšování jejich provádění.²

Vedoucí personálního útvaru by měl být součástí nejužšího vrcholového vedení organizace, aby mohl podávat různé připomínky, co se týče podnikové strategie, mezi kterou patří zcela jistě i personální útvar.

1. 2. Personální strategie, strategické řízení lidských zdrojů

Personální strategií můžeme rozumět dlouhodobé plánování lidských zdrojů v organizaci, abychom pokryli potřebu pracovníků a lidských zdrojů. Nedílnou součástí je také hospodaření s těmito pracovními silami a můžeme sem zařadit i představy o tom, jakým způsobem a jaké metody můžeme použít k tomu, abychom tuto představu pokrytí naplnili. Personální strategie je určena celkovou strategií organizace. Sama je však nejdůležitější oblastí strategie organizace, protože právě lidské zdroje jsou pro fungování organizace naprosto nezbytné.

*„Strategické řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace, týkajících se charakteru zaměstnávání lidí a strategie, politiky a praxe získávání, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů“.*³

Strategické řízení lidských zdrojů je tedy vlastně personální strategie v praxi. Je to nějaká konkrétní činnost, aktivita, která je směřována ke konkrétnímu cíli, který si organizace stanovila. Vede řídicí pracovníky ke zlepšování svých rozhodnutí a tím pomáhá organizaci k zlepšení postavení na trhu.

² Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů- základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press 2001. ISBN 80 -7261-033-3

³ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2002 ISBN 80-247-0469-2 (str. 51)

1. 3. Úloha personalistů

Personalista je člověk, který je součástí personálního útvaru. Je pracovníkem, na něž je kladen důraz především z pohledu tvůrčího a manažerského. Jsou na něj kladeny vysoké nároky. Musí mít výborné teoretické znalosti, praktické dovednosti, musí se vyznat v chodu organizace, aby mohl s jejím vedením dobře spolupracovat. Musí být připraven na změny, musí se vyznat ve faktorech ovlivňujících formování, výběru pracovních sil, musí umět dobře komunikovat, musí být dobrým příkladem, musí znát a dodržovat etické normy, musí mít vlastní potřebu rozvoje, musí být vlastně tak trochu od každého něco, aby mohl být personalistou.

Činnosti, které personalista vykonává, nejsou stále stejné, ale spíše proměnlivé, vzhledem k tomu, že organizace je dynamická a probíhají v ní neustále změny.

Základní náplní práce personalistů je poskytovat služby zaměstnancům firmy. Mezi jejich zákazníky patří řadoví pracovníci, vedoucí různých pracovních skupin, liniovní manažeři, vedoucí organizace apod. Jejich služby se týkají všech personálních oblastí v podniku, mezi které patří plánování lidských zdrojů a jejich rozvoje, výběr pracovníků, získávání pracovníků, hodnocení a odměňování pracovníků, rozmisťování pracovníků, péče o pracovníky, vztahy mezi pracovníky - částečně firemní kultura atd.

Být personalistou v podniku znamená velké pracovní vytížení a velké nároky na znalosti, dovednosti a dobrou psychickou odolnost vůči problémům, které se mohou vyskytnout a to např. v souvislosti s probíhajícími změnami v organizaci.

2. Personální činnosti

V praktické části bakalářské práce se bude autorka zabývat pouze některými personálními činnostmi, přesto by autorka ráda uvedla alespoň základní informace i o ostatních činnostech. V této kapitole se bude věnovat především získávání pracovníků, výběru pracovníků, adaptaci pracovníků a outplacementem.

2. 1. Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je činností, jejíž úlohou je přilákat zájemce o volná pracovní místa, kteří jsou dostatečně kvalifikovaní pro danou práci a mají dostatečné znalosti. Existuje mnoho metod, jak získávat pracovníky. Můžeme rozlišit 3 fáze získávání a výběru pracovníků:

- 1) definování požadavků
- 2) přilákání uchazečů
- 3) vybírání uchazečů⁴

Mezi metody získávání pracovníků patří:

Uchazeči se nabízejí sami, doporučení současného pracovníka organizace, přímé oslovení vyhlédnutého jedince, letáky vkládané do poštovních schránek, inzerce ve sdělovacích prostředcích, spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi, spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi apod.⁵

2. 2. Výběr pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je vybrat pracovníka ze shromážděných uchazečů, který bude vyhovovat požadavkům firmy z pracovníků, bude přispívat ke zdravým mezilidským vztahům a bude se umět přizpůsobit změnám na pracovním místě, ve skupině i v organizaci.

Mezi metody výběru pracovníků patří:

Dotazník, zkoumání životopisu, testy pracovní způsobilosti, assessment centre, výběrový pohovor apod.⁶

⁴ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2002 ISBN 80-247-0469-2

⁵ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů- základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press 2001. ISBN 80-7261-033-3

⁶ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů- základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press 2001. ISBN 80-7261-033-3

3. Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání hraje důležitou úlohu v životě každého z nás. Člověk se učí celý život, vzdělává se, protože je to určitý způsob rozvoje osobnosti. V dnešní době se člověk musí stále více přizpůsobovat společnosti a jejím požadavkům, co se týče učení a vzdělávání. Pokud chce být zaměstnán, tak musí nabídnout něco, co ostatní nemají. Musí tedy svoje znalosti, dovednosti a schopnosti neustále zdokonalovat, ať už pro svoji vlastní potřebu nebo pro potřebu organizace, ve které pracuje. Profesní rozvoj závisí z větší části na organizaci. Organizace musí být přizpůsobivá každé změně, která přijde, a na takovéto situace bude nejlépe připravena, pokud bude mít kvalitní a přizpůsobivé zaměstnance, kteří budou mít dostatečný potenciál k tomu, aby se vyrovnali se situací, která nastala. Aby ale takové zaměstnance měla, musí vynakládat peníze na školení a vzdělávací programy.

Vzdělávání pracovníků je personální činností, která zahrnuje:

Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, zvyšování použitelnosti pracovníků, přeškolení na povolání, které organizace potřebuje místo povolání, na které je pracovník prozatím kvalifikován, přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností, které hrají významnou roli v mezilidských vztazích apod.⁷

3. 1. Systém vzdělávání v organizaci

Organizace se v oblasti vzdělávání zaměřuje především na formování pracovních schopností pracovníka v širším slova smyslu (tj. zahrnuje sem i formování charakteristik osobnosti a hodnot, které jsou potřebné pro formování dobrých mezilidských vztahů na pracovišti). Do systému vzdělávání pracovníků v organizaci patří i vzdělávací aktivity jako doškolení, orientace, přeškolení a rozvoj iniciovaný organizací. V oblasti vzdělávání se účastní mnoho lidí a útvarů jako personální útvar, zvláštní útvar vzdělávání pracovníků, vedoucí pracovníci, odbory nebo jiná sdružení pracovníků, ale i externí odborníci nebo specializované vzdělávací instituce.

Vzdělávání pracovníků v organizaci závisí na personální politice a personální strategii. Záleží ale na typu organizace, některé preferují přijímání již dostatečně vzdělaných a kvalifikovaných

⁷ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů- základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press 2001. ISBN 80-7261-033-3

pracovníků a jiné si raději vzdělávají pracovníky sami a přizpůsobí je tak svému pracovnímu prostředí.

Nejefektivnější vzdělávání pracovníků v organizaci je systematické vzdělávání. Systematické vzdělávání je neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání a sleduje cíle strategie vzdělávání, které se opírají o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Vlastní systematické vzdělávání začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků organizace, dále následuje fáze plánování vzdělávání (rozpočet, časový plán, oblasti, obsah, metody vzdělávání apod.), vlastní proces vzdělávání, fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání, vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.

Systematické vzdělávání dodává soustavně organizaci náležitě odborně připravené pracovníky, které pak nemusí vyhledávat na trhu práce, umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle potřeb organizace, zlepšuje znalosti, dovednosti i kvalifikaci pracovníků, zlepšuje pracovní výkon, produktivitu i efektivitu pracovního procesu, umožňuje neustále zlepšovat vzdělávací programy tím, že se poučí z chyb předchozích, zvyšuje kvalitu individuálního pracovníka i jeho cenu na trhu práce nebo přispívá ke zlepšování mezilidských i pracovních vztahů.⁸

3. 2. Identifikace potřeby vzdělávání

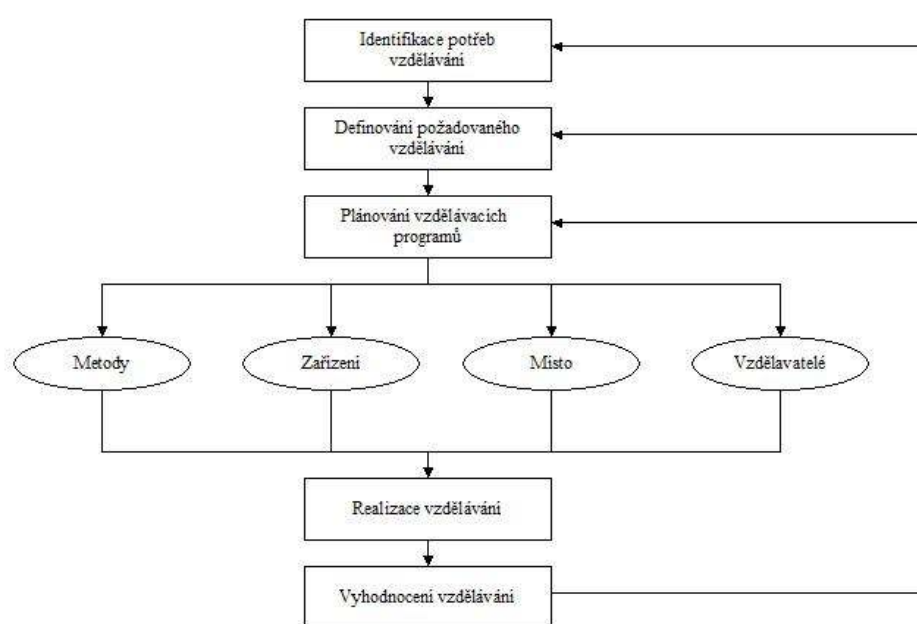
Identifikace potřeby organizace v oblasti vzdělávání a zvyšování kvalifikace je v organizaci velkým problémem, protože kvalifikace a vzdělání jsou těžce kvantifikované vlastnosti člověka a pracovníka. Je těžké měřit a stanovit, zda pracovník vykonává práci tak, aby pracovní schopnosti byli v souladu s požadavky na pracovní místo. Také je obtížné posuzovat kvalifikaci a vzdělání. Identifikace vzdělávání je víceméně založena na experimentech a aproximativních postupech, protože nejsou dané přesné metody, jak identifikovat vzdělávání. Na pracovníky jsou kladeny požadavky v rámci jeho pracovního místa. Na jednodušší pracovní pozice jsou kladeny menší nároky než na složitější. Složitější pozice vyžadují speciální dovednosti, je očekávána vysoká kvalita práce. Identifikovat potřeby vzdělávání je nutné pokud dochází k technologickému rozvoji firmy, k vývoji lepšího výrobku či služby. Je třeba získat určité informace k analýze potřeb vzdělávání. **Většinou se zjišťují údaje:**

⁸ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů- základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press 2001. ISBN 80-7261-033-3

1) týkající se celé organizace (struktura organizace, její výrobní program, zdroje (vybavení, lidské zdroje, finanční zdroje), údaje o struktuře, počtu a pohybu pracovníků, o pracovní neschopnosti apod.

2) týkající se jednotlivých pracovních míst a činností (popisy pracovních míst a jejich specifikace, informace o stylu vedení či kultuře pracovních vztahů)

3) týkající se jednotlivých pracovníků (je možné je získat z údajů o hodnocení pracovníka, záznamů o kvalifikaci a vzdělávání, ze záznamů o absolvování vzdělávacích programů, z výsledků testů apod.)⁹



Obrázek 1: Proces plánovaného vzdělávání¹⁰

Pro identifikaci potřeb vzdělávání je velmi důležité vést si záznamy o hodnocení pracovníků a jejich pracovních výkonů. Čím podrobnější tyto záznamy jsou, tím je to lepší, protože lze snadněji určit, kde jsou mezery ve vzdělání konkrétního pracovníka a je možno naplánovat vzdělávání tak, aby pracovník byl více kvalifikovaný a lépe se přizpůsoboval změnám.

⁹ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů- základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press 2001. ISBN 80-7261-033-3

¹⁰ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2002 ISBN 80-247-0469-2 (str. 497)

3. 3. Plánování programů vzdělávání pracovníků

Plánování vzdělávání vychází z identifikace potřeby vzdělávání. Každý proces vzdělávání by organizace měla vytvářet podle svých momentálních potřeb v souladu s rozvojem organizace.

Jaké vzdělávání by mělo být zabezpečeno? (obsah vzdělávacího programu)

Komu? (zda by mělo být zabezpečeno jednotlivci, skupině, povolání, zaměstnání)

Jakým způsobem? (vybrat metody vzdělávání-na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště)

Kým? (kdo bude vzdělávání zabezpečovat-interní, externí vzdělavatelé, organizace, vzdělávací instituce)

Kdy? (časový plán, kdy bude vzdělávání probíhat)

Kde? (místo, kde se bude konat-konkrétní místo v organizaci, vzdělávací zařízení organizace, pronajaté vzdělávací zařízení)

Za jakou cenu, s jakými náklady? (rozpočet plánu vzdělávání)

Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů? (metody hodnocení, kdy se bude hodnotit, kdo bude hodnotit)

Nejdůležitější fází procesu plánování vzdělávání je volba metod vzdělávání, které budou použity.¹¹

3. 3. 1. Metody vzdělávání

Metody vzdělávání lze členit do tří velkých skupin: **Metody vzdělávání při výkonu práce** (na pracovišti) – využívá se hodně demonstrování, koučování, mentoring (každý zaměstnanec si vybírá svého mentora, který na něj dohlíží), rotace práce, **metody vzdělávání používané jak při výkonu práce (na pracovišti) tak mimo pracoviště** – učení se akcí, instruktáž pro práci, pověření úkolem, projekty, studium doporučené literatury a usměrňování při výběru literatury, vzdělávání pomocí počítačů nebo tzv. e-learning, video, interaktivní video (odlišuje se od videa tím, že se k této metodě vzdělávání využívá navíc počítačů), multimediální vzdělávání (používá hodně médií, včetně audia, videa, textu, grafiky, fotografie a animace, které jsou vzájemně propojené), a **metody vzdělávání mimo pracoviště** – přednáška, přednáška spojená s diskuzí, diskuze, případová studie, hraní rolí (účastníci předvádějí nějakou situaci a berou na sebe role, které se vyskytují v dané situaci, tato metoda rozvíjí interaktivní dovednosti), simulace

¹¹ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů- základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press 2001. ISBN 80-7261-033-3

(kombinuje případové studie a hraní rolí), skupinová cvičení, skupinová dynamika, výcvik T-skupiny.¹²

Existuje opravdu mnoho metod, které firma může využít. Stačí si jen vybrat ty správné podle momentální situace a podle potřeb.

3. 4. Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu

Je velmi důležité vyhodnotit, zda byl splněn účel vzdělávání. Je to však velmi obtížné, protože mnohdy velikost změny lze zjistit pouze nepřímo. Často toto zjištění bývá spekulativní. K tomu, aby bylo možné zjistit výsledky, je třeba stanovit kritéria hodnocení. Je více možností, jak vyhodnotit vzdělávání. Avšak žádná z nich není úplně spolehlivá. Mohou se **porovnávat výsledky vstupních testů účastníků vzdělávání s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávacího programu**. Je ale těžké tyto testy sestavit tak, aby byly objektivní a také odpovědi účastníků mohou být ovlivněni při vyplňování testu okolními okolnostmi. Další možností je **monitorování vzdělávacího procesu a programu**. Touto metodou se hodnotí vhodnost a účinnost jednotlivých zvolených metod a postupů nebo také hodnocení práce vzdělavatelů. Problémem může být, že hodnocení ze strany odborníků je značně subjektivní, protože odborník hodnotí kladně zpravidla metody, které upřednostňuje on sám. Také lze **kvantifikovat praktický přínos vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů** (např. pokles nákladů, zvýšen prodej apod.). Ve všech metodách může ale porovnávání nákladů či přínosů vzdělávání vést ke zkresleným výsledkům. Nelze určit nějaká konkrétní kritéria na hodnocení účinnosti a úspěšnosti vzdělávání, neboť pokaždé to závisí na charakteru činnosti či postavení, které daná vzdělávaná osoba obsazuje. U výše postavených zaměstnanců se zdokonalení ve vzdělání nemusí projevit tak okázale, jako u níže postavených.¹³

Vzdělávání je jedním z klíčových aspektů rozvíjející se společnosti. Pro lidi samotné je vzdělávání přínosem v jejich osobním a také profesním životě. Se vzděláváním také souvisí odměňování a hodnocení pracovníků. Pracovníci jsou hodnoceni podle jejich schopností a dovedností. V další kapitole autorka více rozebere tuto problematiku.

¹² Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2002 ISBN 80-247-0469-2

¹³ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů- základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press 2007 ISBN 978-80-7261-168-3

4. Odměňování a hodnocení pracovníků

Odměňování pracovníků je důležitou složkou organizace. Je významným motivačním faktorem. Systém odměňování organizace je tvořen především mzdovou strukturou. Patří do něj i celá oblast nemzdového charakteru a také motivační složky k práci. Obecně se rozlišují dvě formy odměňování. Za prvé **peněžní formy odměňování** (tj. mzda a všechny její složky, příplatky a podíly na hospodářských výsledcích, v penězích poskytované benefity). Za druhé **nepeněžní formy odměňování** (tj. odměny hmotné povahy – např. služební vůz, mobilní telefon, výhody, které nemají hmotnou povahu – uznání okolí, vnitrofiremní titul atd.).¹⁴

4. 1. Odměňování a pracovní výkon

Odměna by měla být závislá na pracovním výkonu. Avšak většina odměn není vázána na pracovní výkon, ale spíše na příslušnost k organizaci či na dobu zaměstnání. V odměňování je největším problémem, že pracovní výkon je těžko měřitelný. Výrazným problémem je také přesně kvantifikovat faktory, podle kterých se bude odměňovat.

Co se odměňuje?

Analýza a úsudek, dělání chyb a jejich důsledky, dovednosti, duševní zátěž, fyzické požadavky, kontakt s lidmi, obtížnost práce, odborná příprava a zkušenosti, odpovědnost za peníze, odpovědný přístup k práci, plánování a koordinace, plnění úkolů, přesnost, rizikovitost práce, řešení problémů, stresující povaha práce, vzdělání, znalost práce, znalosti všeobecně.

Tyto faktory se dají rozdělit do dvou skupin:

Vnitřní mzdovorné faktory organizace:

- a) Faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa
- b) Úroveň výkonu – tj. úroveň plnění pracovních povinností
- c) Pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě nebo ve firmě jako celku

Vnější mzdovorné faktory organizace:

- d) Situace na trhu práce
- e) Platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání

Tyto mzdovorné faktory tvoří spolu s některými dalšími okolnostmi determinanty odměňování pracovníků v organizaci. „Mezi hlavní determinanty odměňování patří:

¹⁴ Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck 2001. ISBN 80-7179-389-2

Relativní hodnota, kterou má práce na pracovním místě pro organizaci, relativní hodnota pracovníka, situace na trhu práce, úroveň odměňování v zemi, regionu, v odvětví, v organizacích konkurujících na trhu práce, životní náklady v regionu a zemi, životní způsob lidí v regionu a zemi, objem prostředků, které může firma na odměňování vynaložit, používaná technika a technologie v organizaci, produktivita práce v organizaci, síla odborů v kolektivním vyjednávání, existující právní normy týkající se odměňování.

Relativní hodnota práce na pracovním místě nachází svůj odraz v soustavě tarifů vycházejících z hodnocení práce a přihlízejících k vnějším mzdovými faktorům.¹⁵

4. 2. Hodnocení práce

Pod pojmem hodnocení práce můžeme chápat určitý systematický proces určování relativní hodnoty prací v organizaci. Je důležitým článkem v určování mezd, platů či odměn. Hodnocení by mělo poskytnout základnu, která bude poté sloužit jako předloha pro spravedlivou mzdovou strukturu. Má také pomoci přijímat důsledná a logická rozhodnutí právě o tarifních stupních a mzdových tarifech. Toto má také zajistit, aby za práce stejné hodnoty byla vypláceny stejná odměna. Tento proces je ale považován za velmi subjektivní, protože neexistují žádná předem daná kritéria, podle kterých by se mělo hodnocení uskutečňovat. Každá firma si tak musí vybrat způsob hodnocení sama. Avšak každá metoda spoléhá na lidský úsudek, a tak není nikdy příliš objektivní.

Hodnocení práce se zabývá vzájemnými vztahy, vyžaduje uplatňování úsudku. Proces hodnocení práce je zahájen určením toho, které práce budou do hodnocení zahrnuty a kolik prací bude hodnoceno. Důležité je také rozhodnutí o tom, zda budou pro všechny kategorie stejná schémata či bude mít každá kategorie své. Také by se mělo rozhodnout o faktorech, které budou v hodnocení použity. V neposlední řadě by se měla určit metoda hodnocení, která bude použita. Existuje jich celá řada. Můžeme je obecně rozlišovat podle M. Armstronga (*Řízení lidských zdrojů, 2002*) na **neanalytické metody** (metoda pořadí prací, párového porovnávání atd.) a **analytické metody** (bodovací metoda atd.), **tržní oceňování**, **metody založené na dovednostech nebo schopnostech, metody poradců řízení.**¹⁶

¹⁵ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů- základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press 2001 ISBN 80-7261-033-3

¹⁶ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2002 ISBN 80-247-0469-2

4. 3. Oceňování práce

Oceňování práce je dalším krokem navazujícím na hodnocení práce. Je třeba, aby zjištěná hodnota práce byla převedena do mzdového tarifu. Je třeba vytvořit strukturu mezd a platů. Podle této struktury by pracovníci měli být oceňováni. Odměna by měla být odstupňována podle hodnoty práce, ale v úvahu by se měly také brát vnější faktory. Převod hodnoty práce do mzdového tarifu se uskutečňuje na základě metod hodnocení práce. Jako východisko se tedy používá metoda pořadí, klasifikační metoda, bodovací metoda či metoda faktorového porovnávání.

Mezi důležitou složku oceňování práce patří mzdová šetření. Pomocí mzdových šetření získává organizace informace o mzdové politice, o výši a struktuře odměn, o mzdových tarifech a dalších skutečnostech ve zvolených organizacích v dané lokalitě případně v konkrétním odvětví či oboru. Mzdovými šetřeními nejčastěji zjišťujeme základní tarify, mzdová rozpětí, délku pracovního dne a týdne, pobídkové formy, specifické příplatky a přídatky poskytované organizací, poskytované zaměstnanecké výhody atd. Při mzdových šetřeních je nezbytné zajistit, aby organizace, se kterou se srovnáváme, byla skutečně srovnatelná s naší organizací, je také třeba zvážit různé odlišnosti v popisech pracovních míst.

Do tarifního systému organizace se promítají také další vlivy kromě hodnocení práce, jejího převádění do mzdových tarifů a mzdových šetření. Za prvé jsou to **aktivity státních orgánů**, které ovlivňují odměňování stanovováním určitých mantinelů a pravidel. A druhé jsou to **důsledky kolektivního vyjednávání**, které mohou mít různou úroveň. Jde především o stanovení určitého minimálního tarifu, od kterého se mzdy a platy mohou odchylovat pouze směrem nahoru.¹⁷

¹⁷ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů- základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press 2001. ISBN 80-7261-033-3

4. 3. 1. Tvorba tarifních stupňů

Tarifní stupně jsou vytvářeny za účelem seskupení prací podobné hodnoty do stejných tarifních stupňů. Pomocí tarifních stupňů se zjednodušuje vyplácení mezd a platů. Ke každému tarifnímu stupni je přiřazeno rozpětí mzdového tarifu, které je určeno svým minimem a maximem. Rozpětí by mělo být určeno tak, aby umožňovalo dostatečně rozlišovat odměnu pracovníka podle jeho pracovního výkonu a zásluh. Tarifní stupně spolu a rozpětím mzdových tarifů tvoří mzdovou strukturu. Rozpětí mohou být určována nejrůznějšími způsoby. Nejčastěji používanou metodou je konstantní bodové rozpětí pro všechny tarifní stupně a k nim se přiřazují konstantní rozpětí mzdového tarifu. Mzdová struktura může být vytvořena několika způsoby. Prvním způsobem je, že jednotlivá rozpětí mzdového tarifu na sebe mohou navazovat. Druhým způsobem je, že rozpětí mzdových tarifů jednotlivých stupňů se překrývají. Tento způsob umožňuje lépe rozlišovat a ohodnocovat jednotlivé výkony pracovníků.¹⁸

4. 3. 2. Mzdové formy

Mzdové formy slouží k mzdovému ohodnocení práce a výkonu pracovníka. Mzda by měla mít mimo jiného také motivační charakter. Je důležité, aby pracovníci rozuměli mzdové struktuře organizace ve které pracují. Pokud budou zaměstnanci se svou mzdou/platem, bude pracovní prostředí v organizace přátelštější. Mzda/plat je většinou kombinací více mzdových forem.

„ Mzda je z hlediska řízení výkonu především satisfaktorem (odměnou), jak za výkon, tak i za disponibilitu pracovníka, jeho ochotu řešit problémy, zvyšovat si pracovní dovednosti a schopnosti a pozitivně ovlivňovat pracovní okolí. “¹⁹

Časová mzda a plat

Tato mzda je částka (hodinová, týdenní, měsíční), kterou pracovník obdrží za svou práci. Časová mzda a plat je nejpoužívanější mzdovou formou. Někdy bývá doplněna o pobídkové formy. Tvoří největší část celkové odměny jedince. Pracovníci často svou pozornost zaměřují na tuto mzdovou formu. Pomocí ní vnímají spravedlnost systému odměňování.

¹⁸ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů- základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press 2001. ISBN 80-7261-033-3

¹⁹ Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck 2001. ISBN 80-7179-389-2 (str. 72)

Časová mzda/plat může existovat buď sama o sobě určována podle platných vnitrofiremních tarifů nebo se používá s příplatkem za hodnocení výsledků práce a pracovního chování.

Úkolová mzda

Touto mzdou je pracovník odměňován za každou jednotku práce, kterou odvede. Je nejjednodušší pobídkovou formou. Mzda je vypočítána jako násobek počtu odvedených jednotek práce a odměny za jednotku práce.

Podílová (provizní) mzda

Tato mzda je zčásti nebo úplně závislá na prodaném množství výrobků. Jsou rozlišovány dva druhy podílové mzdy. První je přímá podílová mzda, která je zcela závislá na prodaném množství a druhá mzda je vyplácena tak, že pracovník má garantovanou základní mzdu/plat a k ní dostává provizi za prodané množství. Tuto mzdu však mohou ovlivnit faktory, které pracovník nemá pod kontrolou, jako např. výrobku konkuruje lepší výrobek jiné firmy, hospodářská situace, preference zákazníků.

Mzdy za očekávané výsledky práce

Tyto mzdy jsou vypláceny pracovníkovi, který odvede pro organizaci soubor prací, na kterém se předem dohodly. Pracovník musí vykonat práci v odpovídajícím množství a kvalitě.

Mzdy a platy za znalosti a dovednosti

Tyto mzdy jsou formou pobídkových mzdových forem. Pracovník je odměňován za to, že dokáže kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly na různých pracovních místech nebo různé práce.

Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy odměňují výkon nebo zásluhy, někdy také obojí. Většinou jsou vázány na individuální nebo kolektivní výkon.

Odměna za úsporu času

Pracovník je odměňován za to, že odvedl práci za kratší čas, než bylo původně naplánováno.

Prémie

Prémie bývají poskytovány k časové nebo úkolové mzdě. Rozlišují se 2 druhy prémie. Za prvé jsou to **periodicky se opakující prémie za uplynulé období s jasnou závislostí na odvedeném výkonu**. Tyto prémie jsou vázány na splnění určitého ukazatele, je předem dané období na splnění a je předem dána sazba. Za druhé rozlišujeme **jednorázové prémie (bonus, mimořádná odměna)**. Jsou poskytovány za mimořádný výkon, za plnění svých povinností, za pracovní chování. Mohou mít také nepeněžní formu (výlet, kulturní akce aj.).

Osobní ohodnocení (osobní příplatek)

Tento příplatek je vyplácen v případě dlouhodobě dosahovaných výsledků nebo ohodnocují náročnost práce. Výše se odvíjí od základního platu, je to konkrétní procentní částka. Bývá stanoveno procentní maximum, kterého lze dosáhnout.

Odměňování zlepšovacích návrhů

Tato odměna se odvozuje buď od přírůstků zisku nebo od poklesu nákladů, který je ovlivněn zlepšovacím návrhem. Poskytuje se buď jednorázově nebo periodicky po určitou předem stanovenou dobu.

Podíly na výsledcích hospodaření organizace

Podíly mohou mít 3 varianty: Podíl na zisku, podíl na výnosu, podíl na výkonu. Nejčastěji se využívá podíl na zisku, kdy je rozdělováno mezi pracovníky určité procento ze zisku. Procento může být pro všechny stejné nebo odlišné např. podle významu pracovního místa apod.

Zaměstnanecké akcie

Organizace nabízí pracovníkům akcie po určitou dobu za zvýhodněnou cenu. Tato cena závisí na době zaměstnání v organizaci, platu a zisku organizace. Akcie mohou být obchodovatelné nebo neobchodovatelné.

Scalonův systém

Toto odměňování je založeno na úspoře nákladů práce, kterou lze prokázat. Pobízí pracovníky, aby navrhovaly změny, které povedou ke zvýšení produktivity práce. Výše odměny je závislá na porovnání produktivity před a po zavedení návrhu.

Příplatky

Příplatky se rozlišují na **povinné** (za práci přesčas, v sobotu a v neděli, o svátcích, dále za práci ve zdraví škodlivém prostředí či za zastupování apod.) a **nepovinné** (příplatky na ubytování, na dopravu do práce apod.). Povinné příplatky jsou uzákoněny a nepovinné souvisí s dohodou odborů a vedení.

Ostatní výplaty

Jde o odměny navíc, které zvýhodňují pracovníka organizace. Jedné se např. o vánoční příspěvek, příspěvek k životnímu jubileu, náborový příspěvek, odstupné, lokální příplatek, odměna za snahu k získání lepší kvalifikace a vzdělání.²⁰

²⁰ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů- základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press 2001. ISBN 80-7261-033-3

4. 3. 3. Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody se jiným slovem označují jako benefity. Jedná se o různé služby, zboží či sociální péči, která je poskytována zaměstnanci zaměstnavatelem ke mzdě/platu. V jiném případě by zaměstnanec musel tyto služby zaplatit. Mohou být v peněžité formě nebo ve formě výhod peněžité hodnoty. Zaměstnanecké výhody nejsou závislé na výkonu pracovníka, ale mohou nabývat větší hodnoty s délkou zaměstnání v organizaci. Někteří pracovníci o tyto výhody nestojí, protože je nepotřebují. Zaměstnanecké výhody jsou odlišné v každé organizaci. V některých je nabízena široká škála benefitů, v některých naopak velmi úzká. Výhody mohou pozitivně ovlivnit spokojenost pracovníků v práci. Pokud jsou však rozdělovány nespravedlivě, zaměstnancům se to často nelíbí. **Obecně jsou rozlišovány 3 skupiny:**

- **Zaměstnanecké výhody mající povahu služeb pro zaměstnance** – patří sem např. preventivní zdravotní péče, průběžná zdravotní péče, stravovací služby, poskytování ochranných prostředků, dopravní služby, poskytování kvalifikačních aktivit a aktivit volného času pro pracovníky i členy rodin, rekreační možnosti apod.
- **Zaměstnanecké výhody sociálního charakteru** – firemní penzijní systémy, zvýhodněné půjčky pro koupi bytu, možnost předčasného odchodu do penze, zdravotní připojištění, prodej firemních produktů za zvýhodněné ceny apod.
- **Jiné výhody spojené s délkou zaměstnání a postavením ve firmě** – služební vůz, mobilní telefon, hypoteční půjčky, zaměstnanecké akcie apod.

Organizace by měla zajistit finanční pokrytí těchto zaměstnaneckých výhod, měla by zabezpečit informovanost zaměstnanců o těchto službách, měla by stanovit kritéria, podle kterých se budou výhody poskytovat a měla by také určit, jaký vztah budou výhody mít k mzdovým složkám.

V současné době se také hodně v systému zaměstnaneckých výhod uplatňuje tzv. „kafeteria systém.“ Tento systém je založen na tom, že každý pracovník si může zaměstnanecké výhody vybrat podle svého přání v rozsahu předem daného peněžního limitu.²¹

Hodnocení pracovníků je zřejmě klíčovým motivačním prvkem pro zaměstnance, proto by ho organizace měla uskutečňovat spravedlivě a včas.

²¹ Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck 2001. ISBN 80-7179-389-2

5. Firemní kultura

Firemní kultura je součástí každé organizace. V literatuře existuje mnoho definic firemní kultury. Podle Z. Šiguta (*Firemní kultura a lidské zdroje, 2004*):

*„Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“*²²

*„Podniková kultura je definována zejména jako označení určitých společných přístupů, hodnot, představ, norem sdílených ve firmě. Dále tento pojem zahrnuje usměrňování postojů, jednání, a chování pracovníků prostřednictvím určitých rituálů a symbolů (znaky, loga, oblečení).“*²²

Podle M. Armstronga (*Personální management, 1999*) je firemní kultura definována takto:

„...firemní kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem, a hodnot existujících v organizaci.“ (str. 357)

Firemní kulturu lze zkoumat z mnoha pohledů. Může být zkoumána z pohledu sociologického, z hlediska teorie řízení (personálního řízení), zabývá se jí také teorie a praxe marketingu, lze ji zkoumat také z pohledu obecně filosofických pozic, z hlediska její funkce ve společnosti, z pohledu kulturologického či interkulturálního managementu. Také je možný pohled z hlediska hospodářského a komerčního využití či z andragogického.²²

Z mého pohledu klíčovou součástí firemní kultury je jedinec, neboť každý zaměstnanec sám o sobě vytváří a účastní se firemní kultury. Každý jedinec kolem sebe vytváří určité prostředí, pěstuje si mezilidské vztahy a každý různé úkoly řeší po svém.

Firemní kultura je velmi obsáhlé téma, které se nedá popsat jen na několika stránkách. Proto se autorka zaměří jen na několik aspektů firemní kultury.

²² Šigut, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI 2004. ISBN 80-7357-046-7 (str. 9)

5. 1. *Determinanty firemní kultury*

Firemní kulturu ovlivňuje mnoho okolností. Tyto okolnosti jsou nazývány determinanty firemní kultury. *Mezi determinanty patří:*

- Rituály a symboly
- Organizační struktury, procesy
- Komunikace
- Řídící systémy
- Osobní profily
- Strategie
- Základní faktory
 - osobní (osobnostní) profil řídicích pracovníků
 - rituály a symboly
 - komunikace
- Faktory managementu
 - podniková strategie a koncepce, nejvyšší cíle podniku, obchodní strategie, funkcionální strategie, atd.
 - organizační struktury a procesy, stupeň centralizace a decentralizace, způsoby vytváření pracovních míst, neformální struktury a procesy, neformální síť podnikových kontaktů a komunikace atd.
 - řídicí systémy (typy systémů, rozsah, technické vybavení systémů, redundance, reakce systémů na vnější a vnitřní podněty atd.)
- Faktory okolního prostředí podniku
 - hospodářské, technické, technologické a ekologické aspekty činnosti podniku
 - společenské a kulturní rámcové podmínky rozvoje podniku
- Společenské a kulturní podmínky

„Na tvorbu podnikové kultury působí nejrůznější vlivy, z nichž jsou často zmiňovány zejména vývojové stadium rozvoje podniku, pozice na trhu a jeho hospodářský úspěch. Důležitým faktorem je též obor (branže) činnosti firmy, místní (národní) prostředí, ve kterém se podnik pohybuje. Velký význam se též připisuje sociálním vazbám uvnitř podniku mezi vlastníky, managementem a zaměstnanci.“²³

²³ Šigut, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI 2004. ISBN 80-7357-046-7 (str. 15)

Podniková kultura vzniká, také se rozvíjí a nebo se mění či zaniká v určitém čase na určitém místě. Podniková kultura v podstatě označuje společné hodnoty a normy. Firemní kultura pomáhá zaměstnancům firmy dobře se v organizaci orientovat, znají pravidla a vědí, co je nebo není tolerováno. Stabilní podniková kultura je lépe čitelná pro zaměstnance. Podniková kultura také obvykle značně ovlivňuje výkonnost podniku.

„Příklady členění firemních kultur:

- 1) Kultura přátelských experimentů** – úspěchy pracovníky jsou oceňovány, neúspěchy tolerovány
- 2) Kultura mašliček** – v pracovní činnosti není důležité, co pracovníci dělají, ale jak je hodnotí nadřízení
- 3) Spontánní kultura** – převládá vlastní iniciativa pracovníků, inovace, kreativnost, růst
- 4) Výkonová kultura** – výkon, úspěšnost pracovníků je převažujícím kritériem hodnocení podnikových činností
- 5) Tržní kultura** – převládá strategický, agresivní způsob jednání lidí
- 6) Hierarchická kultura** – převládá orientace na formalizované procesy, na kontrolu²⁴

Pro utváření stabilní podnikové kultury je nezbytné motivovat zaměstnance. Motivace se týká všech zaměstnanců bez ohledu na to, zda působí jako manažeři či jako podřízení. Málo motivovaní nepodávají totiž tak dobré výkony, jako zaměstnanci, kteří mají motivace dostatek. Motivovaní zaměstnanci nebo týmy jsou primárním klíčem k dosažení úspěchu. Motivovaní zaměstnanci pracují většinou s větším nasazením a sebedůvěrou a tak dosahují vyšší produktivity. Tito zaměstnanci jsou také spokojenější ve své práci a s pracovním prostředím, tedy firemní kulturou, kterou sdílejí a v rámci které jednají.²⁵

²⁴ Šigut, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI 2004. ISBN 80-7357-046-7 (str. 28)

²⁵ Brooks, I. *Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9

5. 2. Význam firemní kultury

Firemní kultura vytváří důležité předpoklady pro to, aby se jednotlivé úrovně řízení a odlišných zájmů profesních skupin sladily. Firemní kultura je důležitá zejména pro mezilidské vztahy uvnitř i vně organizace. Pokud v organizaci není něco v pořádku, většinou se to odráží ve firemní kultuře. Podniková kultura také může sloužit jako prostředek kontroly. Kultura umožňuje zaměstnancům vnímat a také interpretovat kritické situace v podniku shodně. Podnik může fungovat víceméně bez větší administrativní a jiné kontroly zásluhou firemní kultury, protože lidé jsou zvyklí dodržovat podnikový řád a pravidla. Úkolem firemní kultury je také prosazování etických aspektů práce a slušného zacházení se zaměstnanci. Mnoho větších firem proto vytváří a přijímá etické kodexy.

Firemní kultura souvisí také s národní kulturou. Největším problémem je zejména spolupráce firem z různých kultur. Nedorozumění vznikají ve velké míře kvůli symbolům, které mohou být v každé kultuře vykládány jinak. Podstatnou podmínkou pro dobré pochopení ostatních kultur je ovládat cizí jazyk a pokusit se pochopit kulturu jiné země, abychom porozuměli také firemní kultuře zahraniční organizace. Také vliv národní kultury na podnikovou je značný. Firemní kulturu ovlivňuje sociální a kulturní prostředí. Vliv národní kultury je velký, neboť determinuje charakter podnikové kultury a také její výsledný charakter.²⁶

Firemní kulturou tedy můžeme rozumět, jak již bylo řečeno, veškeré hodnoty, normy, pravidla, vnitřní směrnice, společné přístupy a postupy v organizaci. Je v podstatě atmosférou v organizaci, ve které všichni zaměstnanci pracují a které se účastní. Ať chceme nebo ne, každý z nás je nebo jednou bude součástí firemní kultury.

²⁶ Šigut, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI 2004. ISBN 80-7357-046-7

II. PRAKTICKÁ ČÁST

Charakteristika společnosti

Veolia Voda

„Veolia Voda Česká republika, a.s. je největší společností na českém vodohospodářském trhu v oblasti výroby a distribuce pitné vody a odvádění a čištění odpadních vod.“²⁷

Společnost Veolia Voda je součástí světové jedničky v poskytování environmentálních služeb Veolia Environnement. Tato společnost působí v 67 zemích světa a zaměstnává 298 498 zaměstnanců. Skládá se ze 4 divizí: vodohospodářství (Veolia Voda), nakládání s odpady (Veolia Environmentální servis), energetické služby (Veolia Energie) a doprava (Veolia Transport).

Veolia Voda Česká republika, a.s. působí v České republice od roku 1996. Provozuje více než 1200 měst a obcí České republiky. Vodárenská infrastruktura je v ponechána v majetku města, město samo kontroluje cenu vodného a stočného, ale výroba pitné vody, její odkanalizování a čištění je svěřeno profesionální firmě. Firma zásobuje 4,3 milionu obyvatel České republiky, uzavřela smlouvy s 27 významnými průmyslovými podniky, má přibližně 6000 zaměstnanců a obrat za rok 2007 byl cca 13,3 mld. Kč. Cílem Veolia Voda je poskytovat kvalitní služby ve svém oboru a také být společenským partnerem měst a obcí. Prostřednictvím Nadačního fondu Veolia podporuje vzdělávací, environmentální a sociální projekty, specifické pro každou oblast.

1. JVS a.s.

HISTORIE SPOLEČNOSTI

Oficiální název společnosti zapsaný v obchodním rejstříku je 1. JVS a.s., což dříve znamenalo 1. Jihočeská Vodohospodářská Společnost, ale dnes se používá jen 1. JVS a.s.

Společnost 1. JVS a.s. byla založena 1. května 1994 na podnět několika měst a obcí, které potřebovali nějakého dobrého správce pro svůj majetek. Prvními zákazníky společnosti byly Horažďovice, Černá v Pošumaví a Lipno nad Vltavou.

Filozofie této společnosti byla už od počátku jiná, než nabízela konkurence. Podstatou filosofie je partnerský vztah města či obce a provozovatele. Oba subjekty společně odpovídají za

²⁷ URL: <<http://www.veoliavoda.cz/cz/onas/>> [cit. 2008-02-28].

kvalitu, stabilitu a racionální rozvoj vodohospodářské infrastruktury. Města a obce sami plně rozhodují o svém majetku, přičemž provozovatel jim k tomu poskytuje veškeré potřebné informace a zajišťuje kompletní servis.

Společnost se snaží poskytovat nadstandardní služby zákazníkům, k čemuž patří snaha o minimalizaci dopadu do cen vodného a stočného. To se 1. JVS a.s. dlouhodobě daří, a to především díky vysokému pracovnímu nasazení svých zaměstnanců, racionální organizační struktuře a důslednému vyhodnocování efektivit jednotlivých dílčích činností.

Dobré zkušenosti představitelů měst a obcí a jejich obyvatel pomohl společnosti k získání nových zákazníků, kteří svěřili svůj vodohospodářský majetek do rukou 1. JVS a.s.

Společnost zaznamenala největší rozmach v souvislosti s převzetím správy vodohospodářského majetku města České Budějovice v roce 1997. Velká spokojenost s její činností vedla k rozšíření o další činnosti související s vodním hospodářstvím (správa kašen, fontán, dešťových vpustí).

V roce 1999 se společnost 1. JVS a.s. začlenila pod strategického partnera Veolia Voda. Díky tomuto spojení přináší společnost 1. JVS a.s. ještě širší spektrum služeb, včetně podílu na financování obnovy zanedbané vodohospodářské infrastruktury.

PŘEDMĚT ČINNOSTI

„1. JVS a.s. je specializovaná vodohospodářská společnost, jejímž hlavním předmětem činnosti je provozování infrastrukturního majetku měst a obcí – především úpraven vody, vodovodních a kanalizačních sítí a čistíren odpadních vod.“²⁸

Hlavním předmětem činnosti 1. JVS a.s. bylo i v roce 2006 provozování infrastrukturního majetku měst a obcí - především pak úpraven vod, vodovodních a kanalizačních sítí a čistíren odpadních vod.

Dodávky vody a odvádění odpadních vod zajišťovala společnost 1. JVS a.s. v roce 2006 pro téměř 220 tisíc obyvatel a obcí na jihu a západě Čech.

²⁸ URL: <<http://www.1jvs.cz/show.asp?column=6>> [cit. 2008-02-27].



Obrázek 2 : Mapa lokalit provozovaných 1. JVS a.s.

Společnost 1. JVS a.s. se od svého založení postupně stále více rozvíjí. Rozvoj je patrný také ze vzrůstajícího počtu zákazníků. Každoročně se zvyšují tržby společnosti. Největší zvýšení tržeb bylo v roce 1997, které bylo způsobeno převzetím správy vodohospodářského majetku města České Budějovice. V roce 2006 celkový obrat společnosti 1. JVS a.s. přesáhl 738 mil. korun. Došlo tak k meziročnímu navýšení obratu o 6,3 %. Tento nárůst byl výsledkem intenzivního rozvoje podnikatelských aktivit společnosti.

Čistý hospodářský výsledek ve výši 37,8 mil. korun byl ponechán ve společnosti jako významný finanční zdroj pro další rozvoj. Zbývající část zisku byla vyplacena jako dividenda. Ponecháváním části čistého zisku ve společnosti postupně dochází k navyšování kapitálové stability a zároveň k optimalizaci poměru objemu vlastního kapitálu a cizích zdrojů.

SLUŽBY ZÁKAZNÍKŮM

1. JVS a.s. nabízí městům, obcím, podnikatelským subjektům i fyzickým osobám komplexní služby v oblasti úpraven vody, vodovodních a kanalizačních sítí a čistíren odpadních vod.

1. Charakteristika personální práce a její úlohy v organizaci

Personální práce je pro 1. JVS a.s. důležitou složkou celého řízení společnosti. V současné době se firma potýká s problémem nedostatku personálních pracovníků. Ale i přesto je personální práce vykonávána zodpovědně a činnost personálního útvaru je zajištěna ve všech oblastech. Činnost útvaru se týká oblastí identifikace potřeby nového pracovníka, získávání pracovníků, výběru pracovníků, přijímání pracovníků, stará se také o adaptaci pracovníků, odměňování pracovníků, ale také se zabývá činnostmi souvisejících s péčí o pracovníky. V neposlední řadě se snaží, aby zaměstnanci byly spokojeni s prací a stará se o profesní a sociální rozvoj.

1.1. Personální útvar

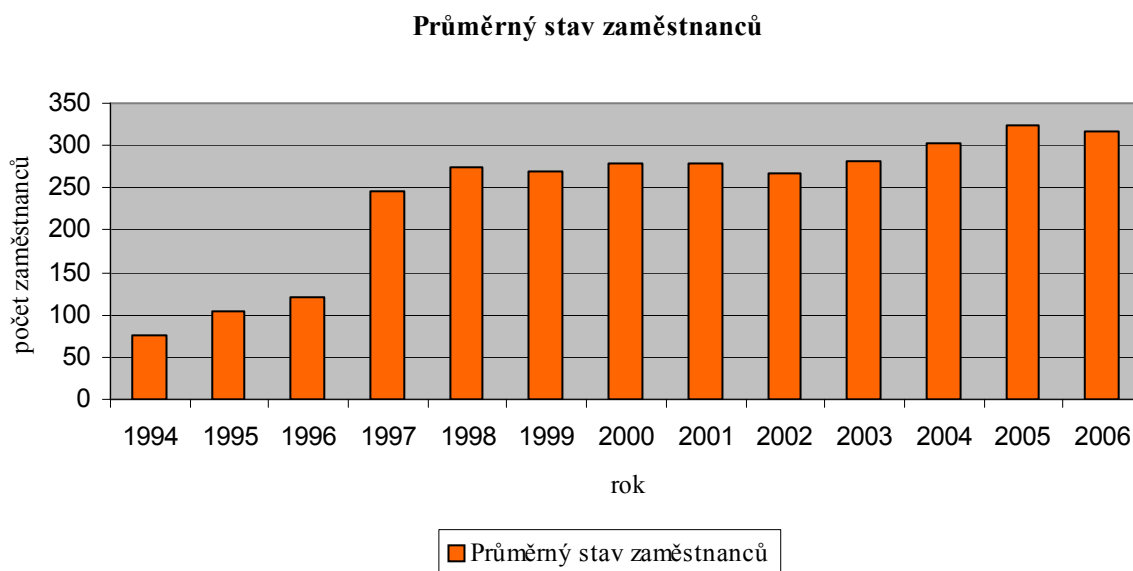
V teorii bylo uvedeno, jak personální útvar pracuje, co má být jeho součástí, jaké jsou kladeny nároky na pracovníky personálního oddělení. Společnost 1. JVS a.s. splňuje všechny uvedené charakteristiky, přestože personální útvar je v současnosti tvořen pouze jedním zaměstnancem, který je vedoucím (manažerem) útvaru lidských zdrojů a komunikace. Tento pracovník má k dispozici dva pracovníky mzdové účtárny (pracovníci připravují a zpracovávají mzdy, starají se o evidence vyplývající ze zákona a plní příkazy vedoucího personálního útvaru) a také pro personální útvar pracuje na půl úvazku sekretářka, která se stará především o administrativní činnost a databázi. Personální pracovník má na starosti vše, co se týká personalistiky, účastní se na komisích Veolia Voda a dohlíží na celý personální útvar. Část personálních činností je ale také vykonávána centrálně prostřednictvím IES (vzdělávání pracovníků).

1.2. Personální strategie, strategické řízení lidských zdrojů

V teorii bylo řečeno, že personální strategie je určena celkovou strategií organizace. Strategií společnosti 1. JVS a.s. je získání dalších oblastí, které by mohla provozovat. V současné době je získání nových lokalit ale víceméně nereálné, protože provozování vodohospodářských služeb v západních a jižních Čechách je rozděleno mezi společnost Veolia Voda a konkurenci. Proto strategií společnosti 1. JVS a.s. je spíše poskytovat kvalitní služby a efektivně provozovat svěřený majetek měst a obcí. Personální strategie je velmi důležitá, protože k tomu, aby

společnost mohla poskytovat takové služby, potřebuje mít kvalitní a vzdělané pracovníky. Žádná dlouhodobá personální strategie ale není vypracována.

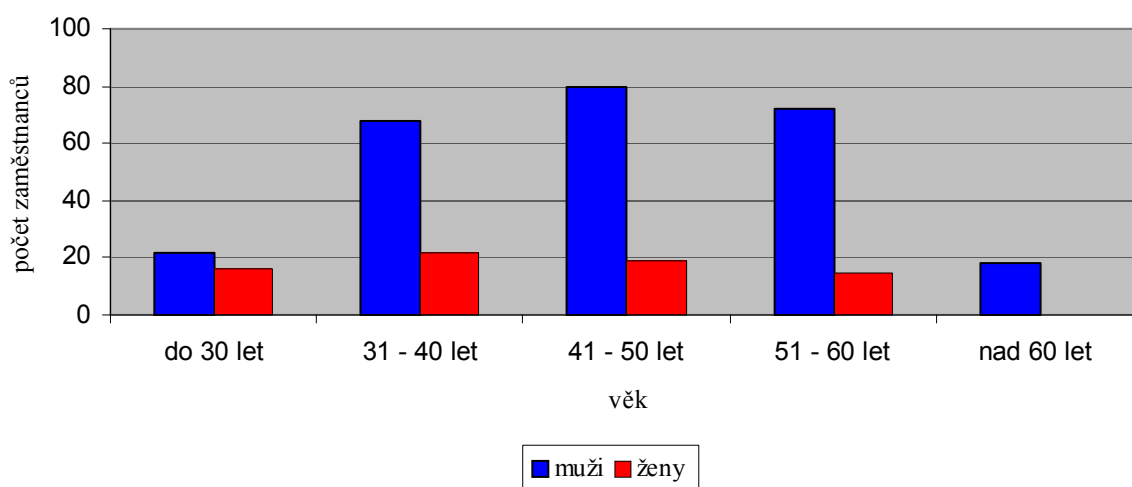
V roce 2006 ve společnosti 1. JVS a.s. pracovalo 333 zaměstnanců. 79% tvořili muži a 21% ženy. Firma zaměstnávala 41 vysokoškoláků a 101 středoškoláků. Dlouhodobý vývoj počtu zaměstnanců má stoupavou tendenci, jak je vidět z následujícího grafu. Významný růst v počtu zaměstnanců byl v mezi roky 1996 a 1997. Důvodem bylo převzetí vodohospodářského majetku města České Budějovice (tvoří cca 60 % celkového obrátu) do správy. Od té doby byl vývoj víceméně stabilní. Protože strategií společnosti je efektivně spravovat svěřený majetek a zkvalitňovat služby, není třeba přijímat nové zaměstnance, důležitější je vzdělávání.



Graf 1: Průměrný stav zaměstnanců

Společnost je tvořena relativně mladým kolektivem, což je možné vidět v následujícím grafu. 1. JVS a.s. potřebuje takto mladé pracovníky vzhledem ke strategii organizace. Chce poskytovat kvalitní služby a potřebuje vzdělané pracovníky nebo pracovníky, kteří budou ochotni si rozšířit znalosti a kvalifikaci.

Věková struktura zaměstnanců



Graf 2: Věková struktura zaměstnanců

1. 3. Úloha personalistů

Na personalistu jsou ve společnosti 1. JVS a.s kladeny vysoké nároky, vzhledem k faktu, že se o celý personální útvar stará pouze jeden pracovník společně se dvěma pracovníky mzdové účtárny a sekretářkou na poloviční úvazek.

Vedoucí personálního oddělení (útvar lidských zdrojů a komunikace) má na starosti mnoho činností. Odpovídá za plnění úkolů oddělení personalistiky a komunikace v požadovaných termínech, rozsahu a kvalitě, zajišťuje dodržování pracovní kázně pracovníků svého úseku, zpracovává strategii a koncepci personalistiky a komunikace pro společnost 1. JVS a.s., navrhuje a předkládá ke schválení vedení společnosti systém hodnocení zaměstnanců a motivační a stabilizační systém pro zaměstnance 1. JVS a. s., vytváří a koordinuje s vedoucími pracovníky 1. JVS a.s. kvalifikační katalog, na jehož základě navrhuje vzdělávací program pro zaměstnance společnosti, navrhuje a předkládá ke schválení systém vytváření personálních rezerv a kariérového růstu zaměstnanců, navrhuje systém naboru a přijímání nových pracovníků, koordinuje přijímání zaměstnanců s vedoucími pracovníky, řídí a koordinuje aktivity Public Relations v 1. JVS a.s., navrhuje systém fungování vnitřní komunikace v 1. JVS a.s., odpovídá za dodržování vnitřních předpisů a právních norem v rámci činností oddělení a v neposlední řadě plní pokyny nadřízeného spadající do působnosti oddělení.

2. Personální činnosti

Personální činnosti jsou významnou součástí společnosti 1. JVS a.s. stejně tak, jak je to v jiných organizacích. Protože lidské zdroje jsou nejdůležitější složkou firmy, jsou zavedeny v 1. JVS a.s. určité obecné postupy, jak zaměstnance získávat, vybírat, přijímat, adaptovat, vzdělávat, hodnotit, oceňovat, odměňovat, jaké výhody jim poskytovat případně jak je propouštět. Podrobněji jsou činnosti rozebrány dále.

2. 1. Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je ve společnosti 1. JVS a.s. činností, která zajišťuje, aby volná pracovní místa, která momentálně ve firmě jsou, přilákala uchazeče, kterých by bylo dostatečné množství a byly by dostatečně kvalifikovaní pro dané místo. Je kladen důraz také na to, aby tato činnost probíhala včas a s minimálními náklady. V případě, že je v organizaci potřeba další pracovník nebo je třeba nahradit odcházejícího pracovníka, jsou definovány základní požadavky na pracovníka a to vedoucím personálního útvaru a budoucím nadřízeným pracovníka (k definování mají k dispozici také popis jednotlivých pracovních míst). Nakonec je podán inzerát do novin, nabídka vyvěšena na webové stránky společnosti i na webové stránky nabízející práci. Také mohou být osloveni stávající zaměstnanci, zda nemohou někoho doporučit.

2. 2. Výběr pracovníků

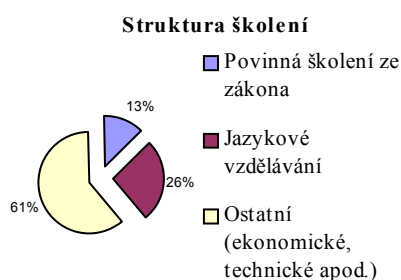
Výběr pracovníků začíná shromážděním došlých životopisů. Z těchto životopisů jsou potom vybrány ty, které nejvíce vyhovují inzerovanému místu. Druhým krokem je pozvání uchazečů na pohovor. Pohovor je veden zpravidla personalistou a přímým nadřízeným hledaného pracovníka. A nakonec je vybrán nejvhodnější kandidát. Pokud to vyžaduje pracovní místo nebo přímý nadřízený hledaného, je proveden i test schopností (např. test zda uchazeč umí zacházet s počítačovým programem potřebným k vykonávání práce – MS Word, MS Excel, Photoshop, AutoCAD apod.).

3. Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání hraje důležitou roli ve společnosti 1. JVS a.s. Je na něj kladen velký důraz, protože firma si chce udržet stávající zákazníky, případně získat nové, i když je to velmi náročné. Důležitá je kvalita poskytovaných služeb a proto se 1. JVS a.s. snaží vzdělávat své zaměstnance. Vzdělávání není důležité pouze pro 1. JVS a.s., ale také pro celý koncern Veolia Voda. K tomuto účelu byl vytvořen Institut environmentálních služeb, a.s. (dále jen IES). Tento institut je vzdělávacím a tréninkovým centrem globálně působící společnosti Veolia Environnement. Působí v České republice, a to v zóně střední Evropy a Ruska. Mezi hlavní činnosti IES patří právě vzdělávání a trénink, kterými se bude autorka zabývat hlouběji. Dále poskytuje poradenství v oblasti implementace systému managementu jakosti a environmentálního managementu, služby v oblasti lidských zdrojů, nakladatelství a vydavatelství a poradenství v oblasti finanční podpory z fondů EU. IES zahájil činnost 1. května 2002. Za 5,5 let fungování se účastnilo vzdělávacích akcí institutu 21 439 lidí. Za stejnou dobu IES organizovalo 1881 vzdělávacích akcí. IES je vždy hodnocen účastníky vzdělávání na 5ti bodové stupnici. Průměrný výsledek hodnocení je 4,75 bodů. Také má od roku 2004 zaveden a certifikován integrovaný systém řízení (podle norem ČSN EN ISO 9001 : 2001- Quality Management, ISO 14001 : 2004 - Environment Management System OHSAS 18001 : 1999 - Bezpečnost práce). Špičková kvalita služeb IES je garantována integrovaným systémem řízení.

3. 1. Systém vzdělávání v organizaci

Rozvíjející se společnost, která klade důraz především na kvalitu poskytovaných služeb, potřebuje vzdělané a kvalifikované pracovníky. Společnost nabízí svým zaměstnancům široké spektrum vzdělávacích programů a akcí. 1. JVS a.s. poskytuje zaměstnancům školení ve třech oblastech: povinná školení ze zákona, jazykové vzdělávání a ostatní (ekonomické, technické apod.). Strukturu za rok 2006 můžete vidět z následujícího grafu.



Graf 3: Struktura školení

Vzdělávání je z velké části zabezpečováno prostřednictvím IES. V roce 2008 by vzdělávání prostřednictvím IES mělo tvořit 70% plánovaného rozpočtu vynaloženého na školení. Na zbylých 30% se podílí externí firmy.

Ve společnosti 1. JVS a.s. je uplatňováno systematické vzdělávání. To znamená, že na počátku firma identifikuje potřeby vzdělávání, poté vytvoří plány vzdělávání pro následující rok. Celý rok probíhá vzdělávání a nakonec je uskutečněno vyhodnocování výsledků vzdělávání, ke kterému firma využívá především metodu hodnocení prostřednictvím hodnotícího dotazníku.

3. 2. Identifikace potřeby vzdělávání

Identifikace potřeby vzdělávání je složitá záležitost vzhledem k faktu, že neexistují žádné obecné postupy, podle kterých by se dalo provádět. Pro společnost 1. JVS a.s. je identifikace potřeby vzdělávání naprosto nezbytnou součástí plánů vzdělávání. V případě povinných školení dojde k identifikování potřeby vzdělávání mzdovou účetní na základě evidence dat. Co se týká ostatních školení, tak pracovník si může sám vybrat, v jakém směru se chce vzdělávat či jakého školení se chce účastnit. Pracovník řekne svému nadřízenému, že by se chtěl účastnit vybraného školení a nadřízený to buď schválí nebo ne.

3. 3. Plánování programů vzdělávání pracovníků

Společnost 1. JVS a.s. plánuje programy vzdělávání na rok dopředu. Vždy je vytvořen plán s konkrétním rozpočtem, který je rozdělen mezi jednotlivé vzdělávací programy a akce, je rozděleno, kolik pracovníků nebo skupin se bude vzdělávání účastnit.

Jaké vzdělávání by mělo být zabezpečeno? V 1. JVS a.s. proběhne identifikace potřeby vzdělávání.

Komu? Školení jsou uskutečňována jak pro jednotlivce, tak pro skupiny nebo pracovní týmy.

Jakým způsobem? V plánech je uvedeno, z jakých konkrétních vzdělávacích programů či akcí, si mohou zaměstnanci vybrat, případně, kterých se musí účastnit povinně.

Kým? Vzdělávání je zabezpečeno centrálně prostřednictvím IES nebo externě.

Kdy? Časový plán není určen dopředu na rok, ale o kurzech jsou informováni zaměstnanci v dostatečném předstihu.

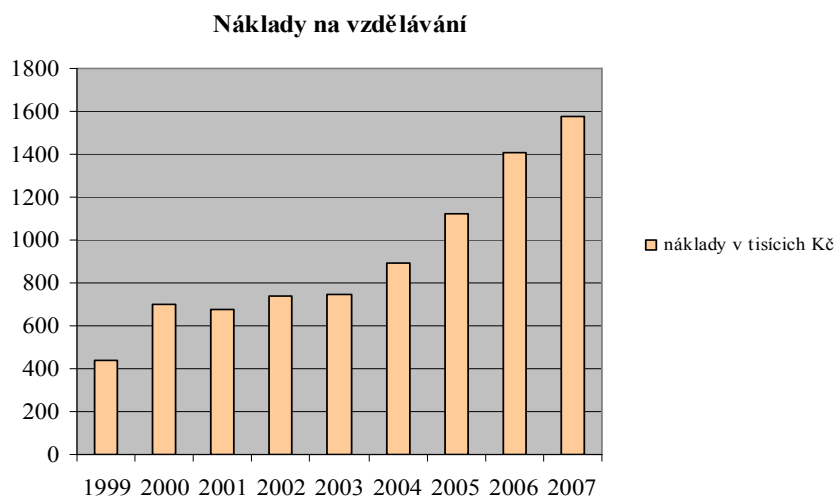
Kde? Některá školení pro vyšší management se konají v Praze ve školicím středisku IES případně i v jiných městech, některé přímo ve firmě a některé mimo firmu ve městě České Budějovice (např. jazykové kurzy se konají v jazykové škole apod.)

Za jakou cenu, s jakými náklady? Rozpočet na vzdělávání je předem naplánován a je zahrnut přímo do zpracovaných plánů.

Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů? Výsledky vzdělávání jsou hodnoceny bezprostředně po vzdělávání prostřednictvím hodnotících rozhovorů.

Rozpočet na vzdělávání je určen na rok dopředu, na konci roku je vždy vyhodnocováno, zda byl dodržen či nikoliv. Pro rok 2008 je již naplánovaný rozpočet, který představuje 1.5 % ze mzdových nákladů bez odvodů. Na vzdělávání prostřednictvím IES je vyčleněno 70% celkových nákladů na vzdělávání a na ostatní zbývá zhruba 30%. Jak jsou ve společnosti rozdělena školení se podíváme v podkapitole metody vzdělávání.

Náklady na vzdělávání zaměstnanců mají rostoucí tendenci. Každým rokem se o něco zvyšují. Vývoj těchto nákladů je vidět v následujícím grafu.



Graf 4: Náklady na vzdělávání

3. 3. 1. Metody vzdělávání

V 1. JVS a.s. jsou preferovány metody vzdělávání mimo pracoviště. Z metod využívaných na pracovišti je používáno především koučování, kdy zkušenější pracovník dostane na starosti nového pracovníka, postupně mu vše ukazuje, vše s ním prochází a vykonává dohled nad novým zaměstnancem.

Na některé procesy v organizaci je zpracováno ISO 9001 : 2000. Nový zaměstnanec si tak může přečíst vypracovaný manuál, aby věděl, jak má postupovat. Jde především o zákaznické služby. Tato metoda by se dala nazvat „studium doporučené literatury“.

Ve velké míře společnost využívá vzdělávání mimo pracoviště prostřednictvím Institutu environmentálních služeb, a.s., který nabízí široké spektrum vzdělávacích programů. Institut v roce 2008 rozdělil *vzdělávací programy* do 6 kategorií, které dále člení na jednotlivé podkategorie a ty pak ještě na kurzy. Dělení na kategorie je následující (toto dělení je určeno pro celý koncern Veolia Environnement, nikoliv jen pro Veolia Voda):

Všeobecně zaměřené kurzy (manažerské kurzy, zákaznické služby a marketing, cyklus školení v oblasti komunikace, rozvoj dalších osobních kompetencí, firemní kultura, etika a identita VE, lidské zdroje, BOZP, logistika, počítačové kurzy, jazykové kurzy, školení ze zákona, údržba, granty EU), **Voda** (dlouhodobé vzdělávací programy, odborné kurzy, právo), **Energie**, **Transport**, **Environmentální servis**, **Veletrh zkušeností**.

Mezi kurzy, které pořádá IES patří například: Motivace zaměstnanců, Trénink krizové komunikace, Public relations, Vnitropodniková komunikace, Komunikace během krize, Trénink prezentačních dovedností, Trénink asertivní komunikace I, II, základy rétoriky s Janem Přeučilem I, II, Vedení personální agendy, Základy práce s PC – MS Windows atd.

IES nabízí více než 100 kurzů, proto jsem uvedla jen některé z nich. 1. JVS a.s. si pak vybírá pouze nějaké, které jsou pro společnost podstatné. Do vzdělávacích plánů jsou zahrnuty jednotlivé podkategorie, a ne jednotlivé kurzy, aby společnost měla možnost si konkrétní vzdělávací kurzy vybrat v průběhu roku.

Plány vzdělávání

Společnost si sama zpracovává plány vzdělávání pro jednotlivé roky, jak již bylo řečeno. Plány se rozdělují podle jednotlivých kategorií na povinná školení ze zákona, jazykové vzdělávání a ostatní. Přičemž ke každé položce je přiřazena určitá finanční částka z rozpočtu vyčleněného na vzdělávání. V průběhu roku se sledují výdaje na školení za jednotlivé měsíce, za čtvrtletí a také za pololetí. Tyto výdaje se zapisují, poté se z nich dělá procentuelní vyjádření, jak byl plán splněn. Zda byl přesáhnut, či se do rozpočtu 1. JVS a. s. vejde. Ve většině předchozích letech společnost neměla problém s dodržáním rozpočtu.

U vybraných zaměstnanců, zpravidla důležitých pracovníků, bývá sestaven plán osobního rozvoje ve střednědobém horizontu. Jde o více školení, která jsou důležitá k posílení některých

manažerských dovedností. Většinou se jedná o školení související s řešením krizových situací ať už mezi pracovníky nebo ve vztazích se zákazníky. Tato školení provádí IES.

Jazykové vzdělávání je zajišťováno externě jazykovou školou. Zaměstnanci mohou využít kurzů skupinových z němčiny a angličtiny, nebo se mohou vzdělávat individuálně z angličtiny či francouzštiny pod vedením lektorky z jazykové školy. Individuální vzdělávání je určeno spíše zaměstnancům z vyššího managementu společnosti, protože si mohou domluvit hodiny dle potřeby, pokud jsou příliš časově zaneprázdněni.

Poslední skupinou vzdělávání jsou ostatní školení, do kterých je řazeno: práce s PC, ekonomické, ISO, technické, obchodní, provozní a ostatní kurzy. Tato skupina je však relativně zanedbatelnou položkou, co se nákladů týče, protože tvoří pouze 5.4% z celkových plánovaných nákladů.

Pro rok 2008 má společnost zpracován také plán vzdělávání pro ředitele a vedoucí útvarů 1. JVS a.s. Náklady jsou zahrnuty do celkových nákladů pro rok 2008. Tito zaměstnanci si mohou vybrat např. z následujících, převážně skupinových, kurzů: krizová komunikace, základy koučování, vedení a řízení lidí a motivace, komunikace v obtížných situacích. Společnost také platí zaměstnancům bakalářské studium, pokud je vysokoškolský titul na konkrétní pracovní místo vyžadován. Jednou z možností jsou také jazykové kurzy v Anglii nebo Francii pro pracovníky na vysokých pracovních pozicích.

Plány vzdělávání na rok 2008 si můžete prohlédnout v příloze č. 4.

3. 4. Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu

Vyhodnotit účinnost a efektivnost vzdělávacích programů je velmi důležité pro budoucí rozhodování o tom, zda tento program znovu využít. Společnost 1. JVS a.s. používá k hodnocení dotazník. Vzdělávaný pracovník dostane po školení dotazník, kde vyplní, jak byl spokojen s kvalitou výuky, s lektorem, s množstvím doprovodných materiálů, s přístupem lektora a celkově s kurzem. Toto hodnocení je prováděno pro vyhodnocení externího vzdělávání. Vzdělávání prostřednictvím IES je také hodnoceno prostřednictvím dotazníku, který sestavuje samotný vzdělávací institut na základě normy ISO 9001:2001. 1. JVS a.s. v podstatě využívá velmi podobný dotazník jako IES, aby se vyvarovala dvojímu vyplňování dotazníků.

4. Odměňování a hodnocení pracovníků

Odměňování a hodnocení pracovníků souvisí v 1. JVS a.s. s kvalifikací zaměstnance, dovednostmi, které má a v neposlední řadě také s povahou práce. Obecně platí, že na čím vyšším postu pracovník pracuje, tím se jeho odměny zvyšují. Ve velké míře je odměňování motivačním faktorem, který zaměstnance přiměje k vyššímu pracovnímu výkonu.

Ve společnosti jsou uplatňovány jak peněžní, tak nepeněžní formy odměňování. Odměňování zaměstnanců se řídí ustanoveními §§109 – 118 Zákoníku práce a příslušnými platnými právními předpisy.

4. 1. Odměňování a pracovní výkon

Odměňování v 1. JVS je dáno mzdovým tarifním řádem firmy. Odměňování závisí na mnoha faktorech, kterými jsou: druh vykonávané práce, dosažené vzdělání, odborná praxe, složitost vykonávané práce, rizikovost z hlediska bezpečnosti práce, organizační a řídicí náročnost vykonávané práce apod. Toto patří mezi vnitřní mzdovorné faktory. Odměňování samozřejmě ovlivňují i vnější mzdovorné faktory, jako jsou situace na trhu práce či platné předpisy (mzdový tarifní řád), platné zákony (zákon o mzdě), výsledky kolektivního vyjednávání, úroveň odměňování u konkurující společnosti VAK Jižní Čechy, úroveň odměňování v ostatních spolupracujících společnostech koncernu Veolia Voda a také ekonomická a sociální politika vlády.

4. 2. Hodnocení práce

1. JVS a.s. k hodnocení pracovního výkonu využívá především hodnotící rozhovory. Tyto rozhovory nejsou nástrojem pro hodnocení, zda se kvalifikace pracovníka zlepšila apod., ale jejich cílem je zhodnotit roční pracovní výkon zaměstnance ve společnosti a motivovat zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu. Pomocí rozhovorů lze také získat informace potřebné k vytváření firemního systému vzdělávání nebo získat podklady pro rozhodování o přemístění zaměstnanců, povýšení, přeložení. Výsledky těchto rozhovorů mohou být také použity při hodnocení práce, při tvorbě mzdy zaměstnance apod.

„Cíle hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců:

- Zpřesňování informací spojených s pracovním místem, úprava popisu a profilu (specifikace) pracovního místa, dohoda o budoucích cílech a úkolech,

- vytvoření fóra pro společné prodiskutování dosavadního výkonu a poskytnutí zpětné vazby,
- orientace hodnoceného i hodnotitele na individuální, pracovní a firemní cíle,
- kaskádování firemních strategických cílů,
- zjišťování potřeb vzdělávání a rozvoje z hlediska firmy i jednotlivce prostřednictvím plánů osobního rozvoje,
- zlepšování, vyjasňování vztahů mezi manažery a zaměstnanci,
- motivace ke zvyšování kvality pracovního výkonu a odměňování,
- získání zpětné vazby o úrovni řízení jednotlivých manažerů,
- hodnocení výsledů výběru a přijímání zaměstnanců.²⁹

Je důležité, aby se pracovník připravil na hodnotící rozhovor. Hodnocený má možnost připravit si otázky týkající se jeho dalšího rozvoje, možného uplatnění na jiné pozici. Může si také připravit přehled o plnění cílů a úkolů, zadaných v daném období, důvody nesplnění některých úkolů, jaké změny by mu pomohly zlepšit práci, co ho motivuje, dosažené výsledky apod.

Stejně tak hodnotitel by se měl na rozhovor připravit. Samotný rozhovor trvá 1 – 2 hodiny. Samotný hodnotitel by měl mít nezbytné manažerské dovednosti, aby mohl vést rozhovor, mezi něž patří: poskytování a přijímání zpětné vazby (dávat konkrétní příklady, zpětnou vazbu správně načasovat, identifikovat účinky chování), naslouchání, kladení otázek (některé otázky si radši nachystat předem), sumarizování a testování porozumění, dávání návrhů, inspirování a využívání mlčení.

Hodnocení je povinné pro všechny zaměstnance Veolia Environnement v ČR – 1., 2. a 3. úroveň řízení dle nástupnických plánů. Musí se provést jednou ročně (od prosince do 20. ledna a také před změnou pracovní pozice). Hodnocení musí provést přímý nadřízený, hierarchicky nebo funkčně, který absolvoval metodický seminář v IES. Při hodnocení musí být vyplněn formulář, který je oficiálním a povinným materiálem pro hodnocení.

Proces hodnocení je ukončován vyplněním dvou formulářů. Uzavřením starého formuláře (hodnocení předcházejícího období) a otevřením nového formuláře (cíle pro další rok).

Hodnocení je vedeno ve třech rovinách: hodnocení pracovní výkonnosti, hodnocení kompetencí, plán osobního rozvoje. Nakonec je provedeno celkové hodnocení.

Vyplněný formulář je podepsán a originál odevzdán na personální útvar, kde je zařazen do osobní složky zaměstnance.

²⁹ Řízení, hodnocení a motivace pracovního výkonu zaměstnanců VE v ČR prostřednictvím hodnotících rozhovorů - manuál

1. JVS a.s. toto hodnocení použila zatím jen jednou, ale v dalších letech má v plánu ve využívání této metody hodnocení, pokračovat, protože přináší dobré výsledky, které jsou velmi dobře využitelné.

4. 3. Oceňování práce

Oceňování práce je ovlivněno mnoha okolnostmi. Patří mezi ně uzavření vyšší kolektivní smlouvy, která ovlivňuje výši tarifů, výše minimální mzdy určená zákonem apod.

Společnost 1. JVS a.s. má vytvořeny vlastní tarifní stupně, kdy práce podobné hodnoty jsou řazeny do stejných tarifních stupňů. Díky těmto stupňům si firma zjednodušuje počítání i vyplácení mezd a platů. Pro danou tarifní třídu jsou uvedeny minimální a maximální základní mzdy. Pokud pracovník vykonává činnosti, které pokrývají více pracovních funkcí s různým tarifním rozdělením, je přihlédnuto k činnosti, která převažuje.

4. 3. 1. Tvorba tarifních stupňů

Společnost 1. JVS a.s. si vytvořila vlastní tarifní stupně, které jsou přehledně uvedeny v následujících tabulkách.

V tarifních tabulkách je uvedeno, jaký tarif připadá dané profesi. Některé profese nebo profesní skupiny mohou dokonce přesahovat několik tarifních tříd. Tarifní tabulky nepokrývají profese, pro jejichž výkon je uzavírána manažerská smlouva nebo smlouva o individuálních pracovních a mzdových podmínkách či smlouvy uzavírané mimo hlavní pracovní poměr, kde je vyjednána smluvní mzda (odměna). O výši smluvní mzdy rozhoduje generální ředitel.

Označení třídy	Minimální tarifní mzda	Maximální tarifní mzda
T1	Min. mzda	12 500
T2	Min. částka dle VKS*	14 600
T3	Min. částka dle VKS	15 700
T4	Min. částka dle VKS	16 700
T5	Min. částka dle VKS	17 700
T6	Min. částka dle VKS	18 700
T7	Min. částka dle VKS	20 800
T8	Min. částka dle VKS	21 800
T9	Min. částka dle VKS	22 800
T10	Min. částka dle VKS	23 900

Tabulka 1: Tabulka tarifních tříd (pro zaměstnance s tarifní měsíční mzdou)

*)VKS – Vyšší kolektivní smlouva

Profese	Rozsah tarifu
Sekretářka	T1 – T4
Účetní referent	T2 – T4
Referent mezd a personalistiky Mzdový referent Referent personalistiky	T2 – T4
Referent komunikace	T2 – T4
Cenový referent	T5 – T6

Tabulka 2: Vybrané profese – tarifní tabulka (pro zaměstnance s tarifní měsíční mzdou)

Označení tarif. třídy	Minimální tarifní mzda	Maximální tarifní mzda
D1	Min. mzda	58
D2	Min. částka stanovená dle VKS*	65
D3	Min. částka stanovená dle VKS	75
D4	Min. částka stanovená dle VKS	85
D5	Min. částka stanovená dle VKS	95
D6	Min. částka stanovená dle VKS	105
D7	Min. částka stanovená dle VKS	110

*)VKS - Vyšší kolektivní smlouva

Tabulka 3: Tabulka tarifních tříd (pro zaměstnance s tarifní hodinovou mzdou)

Profese	Rozsah tarifu
Uklízečka	D1 – D2
Provozní elektrikář	D4 – D5
Strojník pracovních strojů	D4 – D5
Obsluha plynového zařízení	D2 – D6

Tabulka 4: Vybrané profese – tarifní tabulka (pro zaměstnance s tarifní hodinovou mzdou)

Dále firma poskytuje smluvní mzdu. Mezi profese se smluvní mzdou v 1. JVS a.s. patří Vedoucí (manažer) útvaru, Představitel vedení pro jakost, Manažer kvality, Vedoucí oddělení, Vedoucí střediska, Technický vedoucí laboratoře, Hlavní specialista, Specialista a Mistr.

4. 3. 2. Mzdové formy

Mzda/plat slouží jako ohodnocení výkonu či provedené práce. Také má motivační charakter, protože se spokojeností s platem roste spokojenost ve firmě jako takové a v neposlední řadě utváří dobré mezilidské vztahy na pracovišti a celkově sociální prostředí.

Mzda

„Odměňování zaměstnanců se řídí ustanoveními §§109 – 118 Zákoníku práce a příslušnými platnými právními předpisy. Pro zaměstnance je stanovena základní mzda (tarifní hodinová mzda, tarifní měsíční mzda, smluvní mzda). Při stanovení záleží na druhu vykonávané práce, dosaženém vzdělání, odborné praxi, složitosti vykonávané práce, rizikivosti z hlediska bezpečnosti práce, organizační a řídicí náročnosti vykonávané práce.

Mzda se skládá ze základní mzdy, motivační složky (prémie v případě tarifní hodinové mzdy a tarifní měsíční mzdy, osobní ohodnocení v případě smluvní mzdy), závislé na splnění zadaných úkolů a příplatků a odměn dle platných právních předpisů. Výše mzdy je vždy interní záležitostí zaměstnavatele.“³⁰

Dodatkové mzdové formy

Mzda za práci přesčas a náhradní volno

Práce přesčas je práce nařízená zaměstnavatelem a vykonávaná s jeho souhlasem. Za práci přesčas zaměstnavatel poskytuje náhradní volno. Pokud zaměstnanci není náhradní volno poskytnuto, přísluší mu základní mzda a procentuelní příplatek průměrného hodinového výdělku.

Příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí

Mzdový příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí činí 8 Kč za odpracovanou hodinu.

Příplatek za práci v noci

Za noční práci je považována práce konaná v noční době mezi 22. a 6. hodinou. Zaměstnanci přísluší příplatek ve výši 8 Kč za každou odpracovanou hodinu.

Příplatek za práci v sobotu a neděli

Zaměstnanci vykonávajícímu práci v sobotu a neděli (nepřetržitý pracovní režim) přísluší příplatek ve výši 10% průměrného hodinového výdělku.

Odměna za pracovní pohotovost

Zaměstnanci, který je z příkazu zaměstnavatele v pracovní pohotovosti mimo pracoviště, přísluší za každou započatou hodinu pohotovosti odměna ve výši 10 % průměrné hodinové mzdy, minimálně však ve výši 10,-Kč.

³⁰ Mzdový tarifní řád 01 01 2007

Náhrady mzdy za svátky

Za dobu práce vykonávané ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě ve výši průměrného výdělku místo náhradního volna.

Motivační mzdové složky

Kromě mezd, příplatků a odměn může zaměstnavatel vyplatit zaměstnancům motivační mzdové složky. U zaměstnanců, kteří mají tarifní hodinovou mzdu a tarifní měsíční mzdu má tato motivační složka formu prémie, u zaměstnanců, kteří mají smluvní mzdu má formu osobního ohodnocení.

- *Výkonnostní prémie* – tato motivační složka je základním faktorem motivace zaměstnanců. Vyplácí se měsíčně. Obvykle je stanovena ve výši 20 % ze základní tarifní hodinové mzdy nebo ze základní tarifní měsíční mzdy za odpracovanou dobu v příslušném měsíci. Skládá se z týmové části prémie (0 – 10 %) a individuální části prémie (0 – 10 %).
- *Osobní ohodnocení* – je vypláceno zaměstnavatelem vedoucím pracovníkům a specialistům v hlavním pracovním poměru se smluvní mzdou. Výše osobního ohodnocení je obvykle ve výši 30 % ze základní mzdy za odpracovanou dobu v příslušném období (obvykle čtvrtletí). Generálním ředitelem může být rozhodnuto a jiném režimu vyplácení. Skládá se z týmové části (0 – 10 %), části závislé na plnění předepsaných ukazatelů (0 – 10 %) a individuální části (0 – 10 %).
- *Roční odměny* – v případě příznivých hospodářských výsledků může generální ředitel rozhodnout o vyplacení roční odměny ve mzdě za 11. měsíc kalendářního roku. Zároveň může rozhodnout o vyplacení záloh na roční odměny ve mzdě za 6 měsíc kalendářního roku.
- *Mimořádné odměny* – mohou být poskytovány za splnění mimořádných úkolů. Mimořádnou odměnu navrhuje zaměstnanci přímý nadřízený a schvaluje příslušný odborný ředitel nebo generální ředitel.³¹

Týmová část prémie a osobního ohodnocení závisí na plnění základního hospodářského ukazatele stanoveného plánem. **Individuální část prémie a osobního ohodnocení** závisí na osobním přínosu zaměstnance při plnění pracovních úkolů, jeho osobní iniciativě a výkonu. Hodnocení provádí přímý nadřízený. **Část osobního ohodnocení závislá na plnění předepsaných ukazatelů** závisí na plnění ukazatelů stanovených vedoucím zaměstnancům a

³¹ Mzdový tarifní řád 01 01 2007

specialistům. Ukazatele se vyhláší na celý rok. Hodnocení provádí přímý nadřízený. Zaměstnavatel nemusí motivační složku přiznat na dobu tří následujících měsíců v případě neomluvené absence, po dobu až šesti následujících měsíců v případě, že pracovník porušil pracovní kázeň či má neuspokojivé pracovní výsledky a také zaměstnancům, kteří jsou ve zkušební pracovní době.

4. 3. 3. Zaměstnanecké výhody

1. JVS a.s. má relativně široký rozsah zaměstnaneckých výhod, které mohou zaměstnanci čerpat. Zaměstnanecké výhody nejsou závislé na výkonu pracovníka. Společnost má vytvořenu Směrnici péče o zaměstnance – sociální program. Účelem této směrnice je stanovit pravidla pro čerpání finančních prostředků na realizaci sociálního programu společnosti. Sociální program jako takový je jedním ze základních nástrojů péče o zaměstnance. Sociální program je financován z prostředků vyčleněných z rozpočtu 1. JVS a.s. a z prostředků z Fondu péče o zaměstnance. Tyto prostředky mohou čerpat výhradně zaměstnanci 1. JVS a.s. O čerpání prostředků v rámci sociálního programu rozhoduje generální ředitel.

Použití finančních prostředků v rámci sociálního programu je rozděleno na nárokovou a nenárokovou podporu.

Nároková podpora

Příspěvek na stravování

Zaměstnanec společnosti má nárok na příspěvek na stravování:

1. při denní pracovní době 7,5 hodiny ve formě jednoho jídelního kuponu
2. při denní pracovní době 11 hodin (směny) ve formě 1,5 jídelního kuponu

Cena jídelního kuponu je stanovena ve výši 85,-Kč. Zaměstnavatel hradí zaměstnanci 55 % ceny jídelního kuponu nebo ceny oběda formou závodního stravování. Zbývající hodnota je hrazena zaměstnancem formou srážky ze mzdy v daném měsíci.

Nenároková podpora

Sociální účely

- **Podpora úhrady úroků a úvěrů na podporu bydlení** – podpora může být poskytnuta v případě, že zaměstnanec získá komerční úvěr na pořízení či rekonstrukci domu či bytu. Tato podpora je formou nenávratné finanční pomoci ke krytí části úroků z úvěru (až do výše 100 % tohoto úroku) maximálně po dobu 3 let.
- **Půjčky (krátkodobé)** – podpora může být poskytnuta v případě mimořádné životní situace. Výše půjčky je omezena částkou 30 000,- Kč a splatností jeden rok. Se splatností 1 – 3 roky

je půjčka omezena částkou 20 000,- Kč. Při splatnosti do 60 dnů může být poskytnuta i vyšší půjčka. V tomto případě je přihlíženo k množství disponibilních prostředků.

- **Nenávratná finanční pomoc** – podpora je poskytována v případě mimořádné životní situace a je omezena horní hranicí 10 000,- Kč.

Podpora dárcovství krve

Tato podpora je určena pro pracovníky, kteří dobrovolně darují krev. Odměna je stanovena podle počtu odběrů. 10 odběrů (příspěvek 1 500 Kč), 20 odběrů (příspěvek 2 500 Kč), 30 odběrů (příspěvek 3 500 Kč).

Odměny k životnímu jubileu

Tato forma podpory je určena pro pracovníky, kteří dosáhli určitého stanoveného věku nebo odcházejí do důchodu. Výše odměny před zdaněním je: 50 let věku – maximálně 1 500 Kč, 60 let věku – maximálně 1 500 Kč, odchod do důchodu – maximálně 5 500 Kč.

Podpora sportovních a kulturních akcí

Tato podpora je možná poskytnout pouze na akce, které přispívají ke kulturnímu vyžití zaměstnanců 1. JVS a.s. a jichž se tito zaměstnanci účastní osobně (případně i rodinní příslušníci). Tato podpora může být poskytnuta i zaměstnancům, kteří již odešli do starobního důchodu. Základním hodnotícím kritériem je počet účastníku akce z řad zaměstnanců 1. JVS a.s., kterou má 1. JVS a.s. finančně podpořit. Pokud při konání hromadných akcí není naplněna kapacita akce z řad zaměstnanců 1. JVS a.s. a jejich rodinných příslušníků, je možné volná místa doplnit zaměstnanci obchodních partnerů za obdobných podmínek.

Např. společnost podporuje sportovní vyžití zaměstnanců cyklistickými výlety, výlety do různých vodních parků, pronájmu plaveckého bazénu. Kulturní akce podporuje ve formě hrazení určité částky ze vstupenky na muzikál, lední revue, hradí také vstupenky do divadla či na hokejové zápasy v Budvar Aréně apod.

Ostatní podpora

O další podpoře, o její formě, rozsahu a určení podpory rozhoduje generální ředitel.

5. Firemní kultura

Firemní kultura je důležitou součástí každé organizace. Jinak tomu není ani v případě 1. JVS a.s. Firemní kultura je součástí jak zaměstnaneckých vztahů, péče o pracovníky, tak všech ostatních firemních činností, které jsou potřeba k dlouhodobé prosperitě firmy. Klíčovou úlohu v rámci podnikové kultury hraje jedinec. Neboť právě jedinec je její základní složkou, bez které by nemohla existovat tato kultura.

Firemní kultura ve společnosti 1. JVS a.s. by měla být stejná, jako v koncernu Veolia Voda, aby celá společnost působící na území ČR byla jednotná a vyznávala stejné hodnoty. Prozatím tomu tak není. 1. JVS a.s. má zatím vytvořeny z větší části vlastní pravidla a determinanty, kterých se drží.

I přesto ale celá společnost vyznává společné hodnoty, kterými jsou:

„Přístup k zákazníkovi – Neustále nasloucháme našim zákazníkům tak, abychom se mohli přizpůsobit jejich potřebám a vytvářeli s nimi solidní a dlouhodobé vztahy.

Zodpovědnost – Uvědomujeme si dopad své činnosti a snažíme se zlepšovat životní podmínky obyvatelstva a sociální rozměr své práce tak, abychom ji vykonávali ku prospěchu všech.

Inovace – Využíváme nové inovační technologie a podporujeme výzkum tak, abychom byli neustále schopni zlepšovat kvalitu našich služeb a zvyšovat přidanou hodnotu pro spotřebitele.

Výkonnost – Na všech úrovních investujeme s finanční precizností, vytváříme hodnoty pro společnost. Vždy se snažíme o zajištění dlouhodobé působnosti a oboustranně výhodné spolupráce se svými klienty a partnery: městy, obcemi i průmyslovými podniky.

Solidarita – Upřednostňujeme společné zájmy před zájmy jednotlivce a budujeme společnost založenou na sdílení zkušeností, ve které úspěchy představují společná vítězství všech.³²

5. 1. Determinanty firemní kultury

Základní firemní hodnoty, tedy spíše povinnosti zaměstnanců, společnosti 1. JVS a.s. jsou zveřejněny v pracovním řádu. Řád obsahuje informace o povinnostech, které pracovníci mají plnit (dodržovat a plně využívat stanovenou pracovní dobu, soustavně si prohlubovat kvalifikaci k výkonu práce sjednané pracovní smlouvou, dodržovat pokyny týkající se bezpečnosti práce, na

³² URL: <<http://www.veoliavoda.cz/cz/nasehodnoty/>> [cit. 2008-03-09].

svém pracovišti provádět třídění vzniklého odpadu apod.). Také obsahuje informace o pracovní době, kterou by měli dodržovat, o práci přesčas, o pracovní pohotovosti atd.

Mezi determinanty firemní kultury ve společnosti 1. JVS a.s. můžeme zařadit vnějškovou symboliku (název firmy, logo, propagační a informační materiály s logem společnosti pro zákazníky). Součástí je také organizační uspořádání jednotlivých úseků společnosti, komunikační prostředky uvnitř firmy, z nichž je nejčastěji využíván e-mail, telefon nebo osobní komunikace, společenské a sociální podmínky a utváření vztahů mezi zaměstnanci. Také by se mezi determinanty dala zařadit strategie podniku, jeho vize, cíle, ale společnost 1. JVS a.s. nemá strategii detailněji rozpracovanou, takže se uplatňuje spíše plnění úkolů, které pracovník dostane od svého nadřízeného a na strategii a cíle společnosti se příliš nehledí. Částečně je to dáno vývojem společnosti, protože 1. JVS a.s. se stala součástí Veolia Voda, během posledních tří let se měnilo několikrát logo firmy, měnili se akcionáři a tak pracovníci jsou trochu zmateni z vývoje společnosti. Chyba je ale také na straně koncernu Veolia Voda, který zaměstnancům nedává dostatečné informace o těchto změnách, zaměstnanci tak pořádně neznají cíle společnosti a nemohou jich tak dosahovat.

Mezi základní aspekty podnikové kultury 1. JVS a.s. patří:

- **pravidla** – vytvářena až v počátku nějakého úkolu, který má být řešen
- **chování** – je odvozeno od poslání, hodnot společnosti a jejich základních principů
- **úloha vedení** – má podporovat jednotlivé pracovníky
- **konflikt** – většinou působí jako pobídka k ještě lepšímu výkonu
- **klíčové vazby** – společnost je orientována na zákazníky
- **mzda** – větší část mzdy je fixní a zbytek je vázán na pracovní výkon
- **členitost funkcí** – v organizačním řádu je uveden obecný popis funkce a tak pracovník může svou funkci rozvíjet podle svých schopností
- **komunikace** – pracovníci jsou plně informováni o záměrech akcionářů, o rozvojových plánech apod.
- **vzdělání a rozvoj** – je na něj kladen velký důraz ve společnosti
- **pocit sounáležitosti** – pracovníci jsou hrdí, že jsou součástí týmu 1. JVS a.s.
- **vztah mezi manažery a zaměstnanci** – velká vzájemná důvěra, je zde snaha problémy spíše řešit než „zamazávat stopy“

Firemní kultura 1. JVS a.s. se dá označit jako kultura řízení lidských zdrojů, což je jistě odpovídající, protože společnost je orientována na zákazníky a tak potřebuje kvalitní pracovníky, kteří budou řízení z vyšších pozic managementu společnosti.

Zaměstnanci se cítí být součástí firemní kultury a celé společnosti, „drží při sobě“ hlavně z důvodu soupeření s konkurenční firmou VAK JČ. Zaměstnanci cítí, že by měli být semknutí proti konkurentovi, avšak měla by být podporováno „zdravé soupeření“, které nepovede k nepovoleným akcím.

Součástí firemní kultury je také časopis Voda je život, který je vydáván koncernem Veolia Voda. Měl by tak přispívat k rozvíjení pocitu, že 1. JVS a.s. je součástí velkého koncernu, mělo by se dostávat do podvědomí zaměstnanců, že nejsou jen součástí relativně malé společnosti, ale velkého koncernu, jehož působnost sahá na všechny kontinenty světa.

5. 2. Význam firemní kultury

Firemní kultura je velmi důležitá pro každou organizaci. Zahrnuje mezilidské vztahy vně i uvnitř organizace, slouží jako prostředek kontroly a pomáhá zaměstnancům nalézt odpovědi na to, jak reagovat na konkrétní situace. Lidé znají řád a pravidla a vědí, co smí a nesmí dělat, a podniková kultura tak přispívá k dobrému chování zaměstnanců.

Podniková kultura je sdílena také uvnitř koncernu Veolia Voda Česká republika a některé aspekty také uvnitř Veolia Water (světový koncern, pod který spadá i Veolia Voda Česká republika). Mezi takové aspekty patří: investovat do svých zaměstnanců a poskytnout jim příležitosti pro profesní růst a rozvoj, podporovat mobilitu pracovních míst, divizí a zemí, poskytnout příležitosti pro vzdělávání pro všechny zaměstnance, zaměřit se na zdraví a bezpečnost práce, rozvíjet komunikaci mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.³³

Řekla bych, že součástí firemní kultury uvnitř Veolia Voda České republiky je také Nadační fond VEOLIA, který podporuje výchovu a vzdělávání dětí a mládeže, projekty zaměřené na ochranu životního prostředí a sociální projekty. V dnešní době se hodně rozšiřuje pomoc potřebným prostřednictvím různých nadací, sbírek a fondů a Veolia Voda se také přidala, což je pozitivní.

³³ URL: <<http://www.veoliaenvironnement.com/en/group/people/>> [cit. 2008-03-04].

Závěrem bych chtěla říci, že firemní kultura je určena mnoha faktory ve firmě 1. JVS a.s. Patří do ní veškeré pravidla, normy, hodnoty, mezilidské vztahy vně i uvnitř organizace apod. Všechny tyto aspekty tvoří určitou atmosféru organizace, ve které všichni pracují a každý svým způsobem do této atmosféry něčím přispívá a cítí se být její součástí.

Zhodnocení

1. Charakteristika personální práce a její úlohy v organizaci

Dle mého názoru největším problémem společnosti 1. JVS a.s. z hlediska personální práce je v podstatě chybějící personální útvar. Formálně útvar sice existuje, ale jeho součástí je pouze jeden personalista, což vzhledem k počtu zaměstnanců neodpovídá příliš skutečnosti. Jeden personalista by měl být ve střední firmě asi na 100 zaměstnanců. Z tohoto důvodu by v

1. JVS a.s. měli být zaměstnání nejméně 2 personalisté. Doporučovala bych, aby si firma stanovila, jaký význam, pro ní personální práce má a na základě těchto úvah vytvořila zcela nový útvar, který by začlenila do organizační struktury. Stanovení významu by se měl zhostit vrcholový management společnosti

Doporučovala bych zřídit personální útvar, v jehož čele bude personální manažer, který se bude účastnit všech důležitých zasedání, schůzek apod. Tento manažer by „dohlížel“ na jednotlivé personalisty (měli by být minimálně 2), se kterými by konzultoval veškerá svá rozhodnutí. Jednotlivé personální činnosti bych rozdělila na hlavní a vedlejší. Hlavní činnosti by byly takové, které zaměstnavatel považuje za důležité. Jejich výkon by zajišťoval personální útvar a některé z nich by byly delegovány na vedoucí zaměstnance jednotlivých oddělení. Vedlejší činnosti by potom byly zajišťovány externě – např. získávání a předvýběr zaměstnanců či vzdělávání a rozvoj (které z větší části je již zajišťován externě prostřednictvím IES, což oceňuji).

Za pozitivní považuji, že firma má stanoveny požadavky na jednotlivá pracovní místa, což poté usnadňuje výběr pracovníků. Také pracovník již předem ví, kdo bude jeho nadřízeným, případně podřízeným, jakou bude mít pracovní dobu, plat apod. Personalista musí splňovat náročné požadavky. Měl by mít výborné znalosti v oblasti lidských zdrojů, měl by umět řešit problémy a konflikty, zdokonalovat jak verbální tak neverbální komunikaci. Vedoucí jednotlivých útvarů by měly také splňovat určité požadavky spojené s konkrétním útvarem, který řídí. Měli by odpovídat za stabilizaci svých zaměstnanců, řídit jejich pracovní výkon, řídit vzdělávání a rozvoj svých pracovníků a také by se měli starat o pracovní spokojenost.

2. Personální činnosti

Řekla bych, že společnost 1. JVS a.s. má dobře zorganizované, kdy potřebuje přijmout nového pracovníka. Většinou je včas identifikováno, že je potřeba obsadit volné pracovní místo po odcházejícím zaměstnanci nebo nově vytvořené pracovní místo. Pozitivní je, že organizace sestaví požadavky na nové pracovní místo, což většinou sestavuje personalista a budoucí nadřízený nového pracovníka, kteří oba nejlépe vědí, co bude po pracovníkovi požadováno. Myslím si, že poté by bylo dobré si sestavit i strategii získávání, tedy z jakých zdrojů budou získávat pracovní sílu, pomocí jakých metod, jaké budou náklady a za jaký časový horizont jsou schopni pracovníka vybrat.

Dobrym krokem je požadavek životopisů, protože si tak mohou udělat dobrý obrázek o uchazečově kvalifikaci, zkušenostech, praxi. Možná by byl dobrý i motivační dopis, pokud se jedná o místo např. na obchodním oddělení, kde budou komunikovat se zákazníky. 1. JVS a.s. v podstatě využívá 3 metody (inzeráty, webové stránky, doporučení stávajícím zaměstnancem). Podle mého názoru by mohla využívat daleko více metod. Přínosnou metodou by jistě byla spolupráce se vzdělávacími institucemi, kdy si firma může sama pracovníka vybrat na základě doporučení samotné instituce a poté ho si ho „vychová“ podle svých potřeb, nový pracovník se tak může lépe přizpůsobit prostředí ve firmě. Jak již jsem výše zmínila, mohla by získávání pracovníků přenechat nějaké externí firmě, např. personální agentuře.

Samotný výběr pracovníků má firma také dobře zorganizován. Opět se ho účastní personalista a budoucí nadřízený pracovníka. Pokud se jedná o pracovní místo ve vyšším managementu společnosti, doporučovala bych využít assessment centre, které umožní zjistit, jak by pracovník jednal v různých situacích. V případě administrativních pozic bych využila nejprve testy (psychologické v případě, že pracovník bude v kontaktu se zákazníkem, dovednostní, pokud jsou potřeba specifické znalosti a dovednosti apod.) a poté výběrový rozhovor.

3. Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Podle mého názoru společnost 1. JVS a.s. má velmi dobře zpracovanou koncepci vzdělávání. Vzdělávání je pro tuto organizaci velmi důležité. Je také součástí celé firemní kultury sdílené koncernem Veolia Voda. Zdá se, že firma si velmi cení svých zaměstnanců – lidských zdrojů a poskytuje jim dostatečné vzdělávání, pomáhá rozšiřovat jejich kvalifikaci, dovednosti a tím také osobní rozvoj. Zaměstnanci jsou poté spokojeni se svým pracovním místem.

V dnešní době je přínosem, pokud firma má svůj vzdělávací institut jako 1. JVS a.s. Tento institut nabízí mnoho vzdělávacích kurzů a přináší skvělé výsledky nejen pro společnost 1. JVS

a.s., ale především pro celý koncern Veolia Voda jako celek. Řekla bych, že vytvořit si vlastní vzdělávací instituci bylo opravdu skvělým krokem pro rozvoj celého koncernu.

Oceňuji, že firma uplatňuje systematické vzdělávání, které je neustále opakujícím se cyklem a odráží tak specifické požadavky strategie vzdělávání a rozvoje. Jednotlivé fáze systematického vzdělávání jsou sice prováděny samostatně, ale v konečné fázi jako celek přinášejí synergický efekt.

Identifikování potřeby vzdělávání je první fází, která by měla proběhnout. 1. JVS a.s. jí také začíná. Identifikace ale probíhá pouze u povinných školení. Přínosem by určitě bylo, kdyby personalista společně s vedoucími jednotlivých oddělení vybrali některé kurzy, kterých by se zaměstnanci daného oddělení měli účastnit, ale nebyli by povinné. Také by si každý zaměstnanec samozřejmě mohl vybrat z jakéhokoli kurzu, a v případě souhlasu svého nadřízeného se ho účastnit.

Co se týče plánování vzdělávání, tak tomu nelze nic vytknout. Plány jsou sestavovány každý rok, vzdělávání je v plánech rozděleno na povinné, volitelné a jazykové. Rozpočet je také dopředu určen. Zatím nebyl problém se do stanoveného rozpočtu vejít, což svědčí o přesném uvažování všech faktorů, které jsou důležité pro plánování vzdělávání. Plány jsou potom realizovány v průběhu roku.

Z metod vzdělávání firma využívá především metody vzdělávání mimo pracoviště prostřednictvím IES. Vzdělávání na pracovišti zde není příliš uplatňováno, což není na škodu. Metody vzdělávání na pracovišti jsou využívány především při zaškolování nových zaměstnanců a neslouží pro rozvoj schopností a dovedností pracovníka, ale spíše pro osvojení si práce. Není jim tedy věnována taková pozornost dle mého názoru.

Vyhodnocování výsledků vzdělávání v 1. JVS a.s. probíhá pouze pomocí dotazníků, což je z mého pohledu nedostačující. Proto bych navrhovala následující postup podle Z. Dvořákové a kol. (Management lidských zdrojů 2007):

- 1) Definovat výsledky, kterých má školení dosáhnout, tj. definovat, jakých výstupů by mělo být dosaženo prostřednictvím vzdělávání.
- 2) Transformovat výsledky v cíle – prostřednictvím cílů definovat co a kdy má být dosaženo. Lze použít „SMART“ metodu.
- 3) Zajistit aby školitel i školený znal cíle, kterých se má dosáhnout prostřednictvím školení.

4) Vytvořit metody, které budou využity pro porovnání skutečných výsledků s cíly definovanými před školením. Mezi tyto metody bych zařadila sestavení testů, které porovnají znalosti školených zaměstnanců před kurzem a po kurzu, sestavení dotazníků (které 1. JVS a.s. v současné době využívá, takže už je nemusí sestavovat), monitorovat vzdělávací program a přístup vzdělavatelů, zajistit zpětnou vazbu, rozhodnout, zda se kurz dá vyhodnotit pomocí nějakých ekonomických ukazatelů či statistických údajů.

5) Okamžitě a dlouhodobě hodnotit přínos kurzu. Okamžité hodnocení může být provedeno prostřednictvím již zmíněných dotazníků, pracovníci porovnávají výstupy vzdělávání se svým očekáváním. A dlouhodobé hodnocení by mělo probíhat s časovým odstupem např. pomocí již zmíněných ekonomických ukazatelů apod.

6) Poslední fází je využití výsledků, které mohou být použity pro příští rozhodování o vzdělávacím kurzu.

4. Odměňování a hodnocení pracovníků

Odměňování ve společnosti je nastaveno spravedlivě. Tarifní tabulky jsou dobrým prostředkem k odměňování pracovního výkonu. Za pozitivní považuji, že oceňování práce zaměstnance je zčásti závislé na pracovním výkonu a kvalitě jeho provedení, což může být přínosem pro motivaci zaměstnanců. Pracovník ví, jaký má pevný tarifní plat, ale zároveň si může plat vylepšit pomocí kvalitně odvedené práce. Tarifní řád je transparentní, spravedlivý a jednoduchý. Jednotlivé profese jsou přiřazeny k různým tarifním stupňům podle náročnosti práce a míře odpovědnosti. Obecně tedy platí, že dělnické profese mají nižší plat než administrativní pracovníci. Firma má také definované ve mzdovém tarifním řádu, jaké příplatky a v jaké výši poskytuje. Má definované jednotlivé formy mzdy.

Celý mzdový tarifní řád slouží jako dokonalá předloha pro odměňování pracovníků. Výhodou tohoto řádu je fakt, že umožňuje kontrolovat budoucí vývoj mzdových nákladů a je základnou pro informování zaměstnanců o vývoji mezd a mzdové diferenciaci. Pozitivní také je, že jednotlivé pracovní činnosti jsou zařazeny do mzdových tarifů s rozpětím, mohou tam tak být zařazovány podobné práce a každá práce přesto bude mít odpovídající výši platu, takže zaměstnanci by neměli cítit nespravedlnost vůči výši platů jiných podobně zaměřených zaměstnanců. Nevýhodou ovšem může být, že zaměstnanci budou očekávat, že jim bude přiznán horní tarif, což může způsobit tlak na vedení. Zaměstnanci, kteří dosáhnou horní hranice tarifního stupně mohou být postupem času nespokojení, protože získat větší plat mohou pouze

s povýšením. V zásadě ale tento způsob odměňování shledávám spravedlivým a neměnila bych na něm nic podstatného.

Hodnocení pracovníka v organizaci probíhá pouze jedním způsobem, a to hodnotícím rozhovorem, což je jistě velmi dobrá a přínosná metoda. Řekla bych, že firma je si dobře vědoma toho, jak by měl tento rozhovor probíhat. Nejprve informuje všechny zaměstnance o cílech hodnocení, dále následuje příprava hodnotitelů, příprava hodnotícího rozhovoru. Nejdůležitější částí je samotný hodnotící rozhovor. Výsledky hodnotícího rozhovoru je dobré si uchovat pro příští potřeby. V poslední fázi je dobré provést konzultaci se samotným hodnoceným zaměstnancem, zda souhlasí s tím, co je v záznamovém formuláři zapsáno a zda to odpovídá skutečnosti.

5. Firemní kultura

Ke zhodnocení firemní kultury bych použila model M. Drdly a K. Raise (*Reengineering. Řízení změn ve firmě*, 2001):

- **Míra ztotožnění s firmou** – zaměstnanci se cítí být součástí firmy, ve které pracují, respektují její pravidla, normy, cítí se být její součástí hlavně proto, že 1. JVS a.s. soupeří o kontrakty s další firmou poskytující vodohospodářské služby, a tak zaměstnanci se snaží poskytovat co nejlepší služby, aby získali výhodu oproti firmě VAK JČ.
- **Vize a její uplatňování v praxi** – v současné době cíle společnosti nejsou příliš sdělovány zaměstnancům, protože pravděpodobně ani vedení 1. JVS a.s. v nich nemá jasno, vzhledem k faktu, že společnost Veolia Voda strategii a cíle celého koncernu nedostatečně sděluje pobočkám. Zaměstnanci sice ví, jaké jsou základní cíle společnosti Veolia Environnement, ale podrobnější informace jim jaksi chybí.
- **Informovanost ve firmě** – informovanost je ve firmě přiměřená, zaměstnanci sice nemají kompletní informace (cíle a strategie zůstávají zčásti utajeny), ale i přesto svou práci zvládají zaměstnanci dobře. Stačí jim vědět, co je jejich úkolem a případné problémy mohou beze strachu konzultovat se svými nadřízenými. V organizaci komunikace jako taková probíhá často napříč celou firmou, což je umožněno plochostí organizační struktury.
- **Hierarchie ve firmě** – hierarchie je jasně daná, společnost je rozdělena na 5 úseků, a ty pak jsou dále uspořádány. Hierarchii zaměstnanci znají, vědí, kdo je jejich nadřízený, na koho se mohou se svými problémy obrátit.

- **Nositel úspěchu ve firmě** – úspěch ve firmě nosí každý podle svých zásluh. Důležité je pro zaměstnance vědět, kde je jejich místo a motivačním faktorem může být naděje, že má v průběhu let možnost nějakého kariérního vzestupu.
- **Vztah k nejistotě ve firmě** – nejistota může být chápána jako hrozba, zaměstnanci proto hodně komunikují, aby ji odvrátili. Ale jinak si myslím, že nejistota v 1. JVS a.s. není na místě, protože každý zaměstnanec ví, jak probíhá odměňování, jaká je jeho pracovní doba, je zde uplatňován efektivní systém odměňování, kde se klade důraz na výkon a kvalitu, takže se každý zaměstnanec, který plní úkoly svědomitě, nemusí bát, že by nebyl odměněn odpovídajícím způsobem.
- **Firemní stimuly** – firemní stimuly působí na zaměstnance jako motivace. Za tyto stimuly by se dal považovat systém odměňování, možnost kariérního vzestupu, zaměstnanecké výhody (např. firemní automobil, mobilní telefon) apod.
- **Rituály, legendy firmy a firemní hrdinové** – z mého pohledu firma neuplatňuje nějak výrazně nějaké rituály (snad by se za rituál dala považovat akorát již zmíněná semknutost zaměstnanců proti konkurenci). Za svou relativně krátkou historii ještě firma nemá nějaké významné legendy ani hrdiny. Důležitou osobou je jistě generální ředitel, který však neplní funkci přísného nadřízeného, právě naopak s ním lze problémy vyřešit na přátelské úrovni.

Síla organizace spočívá především v tom, že má schopný management a dostatek kvalitních a vzdělaných pracovníků, kteří jdou příkladem ostatním zaměstnancům. Dalším kladem je právě již několikrát zmíněný pocit soudržnosti především vůči konkurenci. Na druhou stranu u firmy postrádám dostatečně sdělované cíle a strategii firmy. Tento problém možná pramení z nedostatečné informovanosti ze strany koncernu Veolia Voda. Určitým řešením by mohly být schůzky vedení jednotlivých poboček koncernu s akcionáři, kde by všichni společně konzultovali cíle a strategii společnosti, což by pak všechno bylo schváleno. Vedení by tak bylo informováno a mohlo na základě jejich informací sdělit cíle zaměstnancům. Firemní kultura by tak byla více jednotná.

K posílení firemní kultury uvnitř 1. JVS a.s. bych doporučila víc informovat zaměstnance o cílech a záměrech společnosti, a to i zaměstnance na nejnižší úrovni řízení. Určitým druhem posílení by také mohlo být ustálení loga společnosti, jeho zavedení do prostředí firmy, např. na firemní faktury, vytvoření firemních bloků, propisek a jiného propagačního materiálu.

Závěr

Cílem této práce bylo popsat vybrané oblasti personálního útvaru vybrané společnosti. Těmito oblastmi bylo vzdělávání a rozvoj pracovníků, odměňování a hodnocení pracovníků a firemní kultura. Na základě teoretických poznatků měly tyto oblasti být zhodnoceny a měly být nastíněny návrhy na vylepšení.

Práce je rozdělena na část teoreticko-metodologickou, praktickou a hodnotící. V teoreticko-metodologické části jsou jednotlivé oblasti popsány obecně. Tato část obsahuje informace o personálním útvaru, personální strategii, personálních činnostech jako je získávání a výběr pracovníků, podrobněji jsou rozebrány oblasti vzdělávání, odměňování a firemní kultury. V praktické části autorka popsala jednotlivé oblasti tak, jak fungují ve firmě. Na základě teoretických poznatků autorka zhodnotila stávající situaci ve firmě a navrhla, co by se mohlo ve firmě zlepšit. Hodnotící část vychází převážně ze subjektivních pocitů autorky a také z popisu jednotlivých činností ve vybrané firmě.

Autorka shledává jednotlivé personální činnosti jako velmi dobře organizované a fungující přestože firma nemá zpracovány personální ani firemní strategii. Což by autorka viděla jako velký nedostatek. Ale na druhé straně vše ve společnosti je organizováno zodpovědně a samotná společnost je si vědoma, že strategie chybí. Ve firmě se uplatňuje dobrá komunikace mezi jednotlivými pracovišti i pracovníky a především ve vztahu nadřízený – podřízený, což je dáno především plochostí organizační struktury. Pokud se vyskytne nějaký problém, nadřízený má snahu tento problém ihned vyřešit, aby nedošlo k jeho zhoršení. Uvnitř firmy funguje dobrá zpětná vazba, pracovníci pracují v moderním relativně novém prostředí, mohou využívat mnoho vzdělávacích programů, společnost pracovníkům poskytuje široké spektrum zaměstnaneckých výhod, je uplatňován relativně spravedlivý systém odměňování. Pracovníci jsou na základě těchto skutečností s prací ve firmě spokojeni. Společnost si velmi dobře uvědomuje, že pracovník je pro ni cenným lidským zdrojem, který potřebuje cítit a vědět, že je o něj postaráno a v budoucnosti to tak bude.

Seznam použité literatury

KNIHY

- [1] Armstrong, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1999.
ISBN 80-7169-614-5
- [2] Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2002.
ISBN 80-247-0469-2
- [3] Brooks, I. *Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9
- [4] Drdla, M., Rais, K.: *Reengineering. Řízení změn ve firmě*. Brno: Computer Press, 2001.
ISBN 80-7226-411-7
- [5] Dvořáková, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck 2004.
ISBN - 80-7179-468-6
- [6] Hroník, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2007.
ISBN - 978-80-247-1457-8
- [7] Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press 2001. ISBN 80-7261-033-3
- [8] Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press 2007. ISBN 978-80-7261-168-3
- [9] Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck 2001.
ISBN 80-7179-389-2
- [10] Synek, M. , Sedláčková, H. , Vávrová, H. *Jak psát diplomové a jiné písemné práce*. Praha: VŠE 2002. ISBN - 80-245-0309-3
- [11] Šigut, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI 2004. ISBN 80-7357-046-7

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [12] URL: <<http://www.1jvs.cz/show.asp?column=6>> [cit. 2008-02-27].
- [13] URL: <<http://www.veoliavoda.cz/cz/onas/>> [cit. 2008-02-28].
- [14] URL: <<http://www.institutes.cz/CZ/katalog.php>> [cit. 2008-02-03].
- [15] URL: <<http://www.veoliaenvironnement.com/fr/groupe/default.aspx>> [cit. 2008-03-05].
- [16] URL: <<http://www.veoliavoda.cz/cz/nasehodnoty/>> [cit. 2008-03-09].
- [17] URL: <<http://www.veoliaenvironnement.com/en/group/people/>> [cit. 2008-03-04].

OSTATNÍ PODKLADY

- [18] Plány vzdělávání 2006, 2007, 2008, v IES v roce 2006
- [19] Popis vybraných pracovních míst
- [20] Výroční zpráva 2004, 2005, 2006
- [21] Mzdový tarifní řád 01 01 2007
- [22] Organigram VW ČR (31.12.06)
- [23] Organizační řád 01 10 2007
- [24] Pracovní řád 27 01 2007
- [25] Řízení metodou zvyšování hodnoty 1. JVS a.s. - 2007
- [26] Směrnice péče o zaměstnance – sociální program 19 02 2007
- [27] La lettre č. 58 Zář 2007
- [28] Katalog vzdělávacích akcí 2007 (Institut environmentálních služeb a.s.)
- [29] Ročenka Institutu environmentálních služeb a.s. 2007
- [30] Roční hodnocení pracovního výkonu a záznam hodnotícího rozhovoru - formulář
- [31] Řízení, hodnocení a motivace pracovního výkonu zaměstnanců VE v ČR prostřednictvím hodnotících rozhovorů - manuál
- [32] Voda je život – magazín zaměstnanců společnosti Veolia Voda (říjen 07, leden 08)
- [33] Zákazník náš pán !? (Dagmar Sedlická, Jiří Slíva – 2003, Institut certifikovaného vzdělávání ve spolupráci s Institutem environmentálních služeb)

Seznam obrázků, tabulek a grafů

OBRÁZKY

Obrázek 1: Proces plánovaného vzdělávání	- 9 -
Obrázek 2: Mapa lokalit provozovaných 1. JVS a.s.	- 25 -

TABULKY

Tabulka 1: Tabulka tarifních tříd (pro zaměstnance s tarifní měsíční mzdou)	- 37 -
Tabulka 2: Vybrané profese – tarifní tabulka (pro zaměstnance s tarifní měsíční mzdou) .-	- 38 -
Tabulka 3: Tabulka tarifních tříd (pro zaměstnance s tarifní hodinovou mzdou)	- 38 -
Tabulka 4: Vybrané profese – tarifní tabulka (pro zaměstnance s tarifní hod. mzdou).....-	- 38 -

GRAFY

Graf 1: Průměrný stav zaměstnanců	- 27 -
Graf 2: Věková struktura zaměstnanců	- 28 -
Graf 3: Struktura školení	- 30 -
Graf 4: Náklady na vzdělávání	- 32 -

Seznam příloh

Příloha č.1: Organigram Veolia Environnement

Příloha č.2: Hlavní organizační struktura 1. JVS a.s.

Příloha č.3: Organizační struktura úseku rozvoje a správy

Příloha č.4: Plán vzdělávání 2008

Příloha č.5: Žádost o podporu kulturních a sportovních akcí

Příloha č.6: Formulář Roční hodnocení pracovního výkonu a záznam hodnotícího rozhovoru

Příloha č. 4 – Plány vzdělávání 2008

Povinná školení
školení řidičů - referentů
školení řidičů profesní
přezkoušení svářečů
svařování plastů, zkoušky motorových pil
školení obsluhy zdvihacích jeřábů, vazači
školení obsluhy tlakových nádob, plyn. Hosp.
zkouška těsnosti
elektro vyhláška č.50
Jazyky – školení
Gaudeo - němčina, angličtina
Gaudeo - Aj, Fj - individuální
jazyky ostatní
PC školení
práce s PC
Ostatní školení
ekonomické
ISO
technické, obchodní
provozní
ostatní
IES školení
komunikace
školení pro zákaznické centrum, mistři, provoz
odborné školení provoz
povinná školení předepsaná VV
e-learning
ostatní

povinná školení	dny	počet skupin
ředitelé a ved. útvarů		
Delegování pravomoci	1	1
Krizová komunikace	1	1
Základy koučování	2	1
Vedoucí odd., mistři		
Vedení a řízení lidí a motivace	1	2
Komunikace v obtížných situacích	1	2
bakalářské studium	semestr	

Náklady na vzdělávání - plán 2008

