

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Specializace: Marketing, Management

Personální řízení ve vybrané firmě dopravních služeb

Vedoucí diplomové práce:

Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Autor diplomové práce:

Bc. Pavel Rybníček

2009

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: Personální řízení ve vybrané firmě dopravních služeb vypracoval samostatně na základě literatury a pod odborným vedením vedoucího diplomové práce.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce na téma: Personální řízení ve vybrané firmě dopravních služeb, a to v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 21.3.2009

.....
Pavel Rybníček

Poděkování:

Děkuji vedoucí diplomové práce Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové za odborné vedení, cenné rady a všestrannou pomoc při zpracování bakalářské práce. Zároveň bych rád poděkoval Ing. Miloslavu Mrkvičkovi za poskytnutí potřebných informací a odborné konzultace.

Obsah

1. Úvod	6
2. Literární přehled	7
2.1. Řízení lidských zdrojů	7
2.1.1. Strategie a strategické řízení lidských zdrojů	9
2.2. Personalistika	10
2.2.1. Personální řízení	10
2.2.2. Personální strategie a politika podniku	12
2.2.3. Personální optimalizace	13
2.2.4. Personální oddělení	14
2.3. Základní funkce personální práce (řízení lidských zdrojů)	16
2.3.1. Uvolňování lidí u organizace (propouštění)	16
2.3.2. Nadbytečnost	19
2.3.3. Outplacement	22
3. Metodika a cíle práce	25
4. Vlastní práce	28
4.1 Charakteristika společnosti	28
4.1.1. Politika cíle a jakosti	29
4.1.2. Správa podniku	30
4.1.3. Personální oddělení	33
4.1.4. Zaměstnanecké oddělení	35
4.1.5. Oddělení integrovaného systému řízení	35
4.2. Popis situace České republiky v období ekonomické krize	37
4.2.1. Průmyslová produkce	37
4.2.2. Vývoj v odvětví dopravy	38
4.2.3. Trh práce	40
4.3. Popis situace společnosti ČSAD Jihotrans a.s. v období ekonomické krize	42
4.3.1. Nákladní doprava	42
4.3.2. Autobusová doprava	43
4.3.3. Služby motoristům	43
4.3.4. Personální řízení	43
4.4. Právní úprava uvolňování zaměstnanců z organizace	46
4.4.1. Obecné ustanovení	46

4.4.2. Dohoda o ukončení pracovního poměru	46
4.4.2.1. Ukončení pracovního poměru v podobě výpovědi	46
4.4. SWOT analýza společnosti ČSAD Jihotrans a.s.	51
4.4.1. Vyhodnocení SWOT analýzy	52
4.4.2. Navrhované strategie	53
4.5. Metoda řízeného rozhovoru.....	55
4.5.1. Vyhodnocení rozhovorů	55
4.5.2. Shrnutí výsledků	57
4.6. Návrh vlastních řešení.....	58
4.6.1. Čerpání grantů z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Ministerstva práce a sociálních věcí.....	58
4.6.2. Outplacement management	60
5. Diskuse.....	62
6. Závěr	63
7. Resume.....	65
8. Přehled použité literatury	66
9. Seznam příloh.....	67

1. Úvod

Výkonnost a úspěšnost firem v současném náročném podnikatelském prostředí závisí na mnoha faktorech – na technickém vybavení, finančním zajištění, dostupnosti surovinových zdrojů a informací, konkurenčních přednostech i efektivním řízení. Jedním z nejdůležitějších, mnohdy však neprávem opomíjených a nedoceňovaných faktorů úspěšnosti firem jsou lidé – zaměstnanci, manažeři, personál. V současné řídicí teorii i praxi jsou lidé stále méně pokládáni za pouhou pracovní sílu a stále častěji se na ně pohlíží jako na svébytný a jedinečný zdroj podnikatelské úspěšnosti a přidávané hodnoty v procesu výroby i poskytování služeb. Způsob jakým organizace získává, podporuje a udržuje své personální zdroje, má vliv na jejich úspěch či neúspěch a ten je a v budoucnu bude podmíněn zejména výkonem lidí.

V roce 2008 byla několika důležitými indikátory naznačena celosvětová ekonomická krize. Klíčovými faktory způsobující krizi byly vysoká cena ropy, globální inflace a americká hypoteční krize 2007, která stála na počátku světové finanční krize 2008.

Ekonomická recese přináší potřebu kreativního řízení lidských zdrojů. Od lidských zdrojů se očekávají nové nápady, změny procesů a rozvoj nových postupů. To navíc musí být levné, jelikož organizace potřebují ušetřit. Nejde o to, minimalizovat náklady, ale posílit celou organizaci a připravit ji na budoucí růst.

Vyšší vedení očekává od lidských zdrojů podporu, která přinese inovativní myšlenky a řešení za účelem posílení organizace v okamžiku, kdy nastane nová éra růstu. Zároveň je důležité také umět identifikovat klíčové zaměstnance s nejvyšším potenciálem a na druhé straně propouštět zaměstnance, kteří nejsou pro podnik přínosem, nebo jsou v dané situaci pro podnik ekonomicky nedostupní.

Pro mnoho manažerů je přitom propouštění zaměstnanců, zvláště pak těch, u kterých nebyl s jejich pracovní výkonností důvod k nespokojenosti, nepříjemným úkolem. Bylo by ovšem chybou nebrat v potaz mnohostrannost vlivu propouštění a opomenout jeho negativní působení směrem do nitra společnosti, na pracovníky, kteří zůstávají, a směrem ven, tedy na obraz propouštějící společnosti na veřejnosti.

2. Literární přehled

2.1. Řízení lidských zdrojů

Armstrong (2005) definuje řízení lidských zdrojů jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.

Koubek (2005) uvádí, že nejmodernější pojetí personální práce bývá označováno termínem řízení lidských zdrojů. Vyznačuje se především tím, že klade důraz na strategický aspekt personální práce, tj. věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními cíli firmy hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení.

Mezi hlavní charakteristiky (koncepte) řízení lidských zdrojů patří dle **Foot a Hook (2002)** následující:

- Uspokojovat potřebu strategického přístupu k řízení lidských zdrojů pomocí propojení podnikové strategie a strategie lidských zdrojů;
- V důsledku integrované politiky a praxe v oblasti řízení lidských zdrojů přináší komplexní a logicky promyšlený přístup k zajištění vzájemně se podporující politiky a praxe zaměstnávání lidí;
- Je orientované na oddanost a angažovanost – zdůrazňuje význam dosažení oddanosti pracovníků posláním a hodnotám organizace;
- Pracovníci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství organizace nebo jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat tím, že jim budou poskytovat příležitosti ke vzdělání a rozvoji a že organizace bude skutečnou „učící se organizací“;
- V souladu s pojetím na zdrojích založené strategie jsou lidské zdroje chápány jako zdroje konkurenční výhody;
- Přístup k pracovním či zaměstnaneckým vztahům je unitaristický a nikoliv pluralistický;
- Výkonná složka řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů.

Dle **Bláhy, Mateiciuse a Kaňákové, Z. (2005)** koncepce řízení a rozvoje lidských zdrojů kombinuje prvky personálního řízení, školení a výcviku personálu s řešením zaměstnaneckých vztahů a vytváření příznivých podmínek pro pracovní činnost zaměstnanců při současném respektování platných právních norem a s využitím přístupů aplikovaných společenských věd a chování – především psychologie a kulturní antropologie.

Stýblo (1998) definuje řízení lidských zdrojů jako v podstatě podnikatelsky orientovanou filosofii, týkající se řízení lidí liniovými manažery s cílem dosáhnout konkurenční výhodu.

Obecným cílem řízení lidských zdrojů dle **Armstronga (2005)** je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Řízení lidských zdrojů se týká především plnění cílů v následujících oblastech:

- *Zabezpečování a rozvoj pracovníků* – Zabezpečit, aby organizace získala a udržela si kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovníky. To znamená předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil a zvyšovat a rozvíjet podstatné schopnosti lidí tím, že jim budou poskytovány příležitosti k soustavnému vzdělání a rozvoji;
- *Oceňování pracovníků* – Zvyšovat motivaci a oddanost pracovníků zaváděním politiky a postupů, které zajišťují oceňování a odměňování lidí za všechno co dělají a čeho dosahují, i za dovednosti a schopnosti, které si osvojují;
- *Vztahy* – Vytvářet prostředí, v němž bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi managementem a pracovníky a v němž bude moci vzkvétat týmová práce. Zavádět vysoce motivující způsoby řízení, které uznávají, že pracovníci jsou v organizaci mimořádně hodnotnou zainteresovanou stranou, a napomáhat vytvářet prostředí spolupráce vzájemné důvěry.

Řízení lidských zdrojů bylo charakterizováno **Armstrongem (2005)** jako „nejrozvinutější pojetí personální práce“.

2.1.1. Strategie a strategické řízení lidských zdrojů

Strategie řízení lidských zdrojů (a jí odpovídající personální strategie) je dle **Bláhy, Mateiciuse a Kaňákové (2005)** zaměřena na personální optimalizaci firmy vzhledem ke vzdálenějšímu časovému horizontu. Vyvozuje se z celkové firemní strategie a je jedním z nástrojů realizace firemní strategie.

V novější manažerské literatuře se hovoří jak o strategii řízení lidských zdrojů, tak také o strategickém řízení lidských zdrojů. **Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005)** uvádějí že strategické řízení lidských zdrojů je proces, při němž manažeři navrhují jednotlivé složky systému řízení lidských zdrojů tak, aby si navzájem neodporovaly a byly v souladu s ostatními prvky „organizační struktury“ i s organizačními cíli a strategií organizace.

Strategické řízení lidských zdrojů je podle **Armstronga (2005)** přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace, týkající se charakteru zaměstnávání lidí a strategie, politiky a praxe získávání, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů.

Strategie řízení lidských zdrojů počítá s aktivním zapojením všech manažerů do procesu průběžné personální optimalizace firmy. Tento přístup zahrnují zejména takové dlouhodobě sledované a utvářené organizační procesy a aspekty, jako jsou:

- Organizační struktura;
- Kultura organizace;
- Přizpůsobování lidských zdrojů budoucím pracovním požadavkům i potřebám a nárokům organizace;
- Efektivnosti a výkonnosti organizace;
- Řízení organizačních změn a rozvoje firmy;

Podle **Armstronga (2005)** je cílem strategického řízení udávat směr v často turbulentním prostředí, a umožňovat tak, aby organizační a podnikatelské potřeby mohly být převedeny do vzájemně propojených praktických programů a postupů.

2.2. Personalistika

Personalistika je podle **Foot a Hook (2002)** zaměřena na problémy řízení lidských zdrojů v podnikové sféře. Personální práce je nedílnou součástí celkového řízení v podniku a je jednou z rozhodujících oblastí zajišťujících požadované podnikové cíle v dané oblasti, které rozhodujícím způsobem přispívají k naplňování strategických záměrů podniku ve středním a dlouhodobém horizontu.

Bláha, Mateciuc a Kaňáková (2005) nepopisují personalistiku pouze jako odbornou disciplínu zabývající se personálem organizací, ale také jako specializovanou vnitro-organizační službu, která slouží jako podpůrná „technologie, na podporu hlavních firemních procesů. Zahrnuje řadu odborných personálních činností, z nichž některé jsou vykonávány rutinně. Tradičně se zaměřuje hlavně na získávání pracovních sil a výběr zaměstnanců, na jejich zařazování do pracovního procesu, na vzdělávání, zaškolování a výcvik personálu, případně na vytváření příznivých podmínek pro práci a reprodukci pracovní síly včetně odměňování a přiznávání zaměstnaneckých výhod a dodržování podmínek bezpečnosti a hygieny práce, na řešení problému nadbytečnosti zaměstnanců, a na vedení zaměstnaneckých agend podle potřeb a požadavků managementu.

2.2.1. Personální řízení

Personální řízení, vychází podle **Dvořákové a kolektivu (2007)** z uznání aktivní role personální práce, která je založena na poznatku, že významnou funkci pro zabezpečení prosperity a úspěšnosti organizace má její dobře vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný personál. Personální řízení je zaměřeno směrem dovnitř firmy, koncentruje se často na vnitřní zaměstnanecké problémy a využití vnitřní pracovní síly. Mívá povahu operativního řízení a nevěnuje se personálním otázkám strategického rozměru.

Personální řízení se orientuje podle **Stýbla (1998)** na problematiku člověka v pracovním procesu a na jeho vztah k podniku, protože jeho úloha má pro fungování podniku zásadní význam, a proto je personální řízení jádrem celého podnikového řízení a je neoddělitelnou součástí práce každého vedoucího pracovníka. Personální řízení zahrnuje v širším smyslu veškeré činnosti vedoucích pracovníků i specialistů, orientované na člověka. V užším smyslu

je personální řízení ztotožňováno se systémem řízení personální práce v podniku. Tento systém řízení bývá také nazýván personalistika.

Rozdíly mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů lze spatřovat spíše v oblasti na co kladou důraz, a v oblasti přístupů než v jejich samotné podstatě. Řízení lidských zdrojů může být chápáno jako úhel pohledu na personální řízení, a nikoliv jako personální řízení samo. **Armstrong (2005)** identifikoval tři rysy, které mohou řízení lidských zdrojů a personální řízení navzájem odlišovat:

- Personální řízení je aktivita zaměřená především na jiné než vedoucí pracovníky, zatímco řízení lidských zdrojů je méně jasně zaostřené, ale určitě se více týká vedoucích pracovníků;
- V řízení lidských zdrojů jde mnohem více o integrování aktivit liniových manažerů, zatímco personální řízení se snaží ovlivňovat liniové manažery;
- Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje význam zapojení vyšších úrovní řízení do řízení kultury, zatímco personální řízení spíše vždy hledělo s podezřením na rozvoj organizace a s ní spojené unitaristické, sociálněpsychologicky orientované myšlenky.

Termíny personální práce či personalistika se podle **Koubka (2005)** spíše používá pro nejobecnější označení této činnosti, zatímco termíny personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce.

Úkolem personálního řízení je dle **Stýbla (1998)** vést pracovníky k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity svého podniku. Konkrétně lze tento úkol charakterizovat ve třech složkách:

- Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků tak, aby v každém okamžiku požadavkům konkrétního místa odpovídala způsobilost pracovníka. Zároveň je nutné s předstihem reagovat na budoucí potřeby;
- Optimální využívání pracovních sil v podniku, resp. využívání potenciálu pracovníků podniku;

- Personální a sociální rozvoj pracovníků podniku, tj. rozvoj potencialu lidí tak, aby směřoval jak k vnitřnímu uspokojení, tak i k uspokojování materiálních a nemateriálních potřeb lidí.

2.2.2. Personální strategie a politika podniku

Strategie obecně znamená proces, při němž jsou stanoveny základní vize a cíle organizace a organizace využívá svých zdrojů, včetně lidských zdrojů, k realizaci svých cílů.

Personální strategie definuje podle **Dvořákové a kolektivu (2001)** záměry organizace, co by měla udělat a co by měla změnit ve všech oblastech personálního řízení, aby dosáhla svých cílů. Vyžaduje to vyhovět jak externím a interním podmínkám organizace a jejím požadavkům, tak potřebám a očekávání zaměstnanců. Personální strategie má být formulována ve vazbě na strategii organizace a někdy je proto považována za strategii organizace a někdy je proto považována za strategii druhého či třetího řádu, protože se odvozuje od firemní či obchodní strategie.

Podle **Koubka (2005)** se personální strategie týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a pochopitelně i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Zároveň obsahuje i představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.

Dvořáková a kolektiv (2001) uvádí, že můžeme personální strategii rozlišit na komplexní a specifické:

- Komplexní strategie je vytvořena k prosazení změny, co se v organizaci děje jako v celku. Usiluje o přeměrování myšlení a hodnot organizace a změnu firemní kultury.
- Specifická strategie si klade za cíl změnu toho, jak se v organizace provádí personální řízení.

Personální strategie je podle **Koubka (2005)** determinována celkovou strategií firmy, tedy jejími dlouhodobými, obecnými a komplexně pojatými cíli. Sama však tvoří jádro firemní strategie, neboť pracovní síla je rozhodujícím zdrojem, který má firma k dispozici.

Podle **Bláhy, Mateiciuse a Kaňákové, Z. (2005)** je personální politika nejvyšší nástroj realizace určité personální strategie a je důležitá zejména proto, že je jakým si tmelem a regulátorem všeho toho, co management firmy podniká a prosazuje směrem k lidem v zájmu dosažení strategických cílů firmy. Personální politika se vyvozuje z přijaté personální strategie lidských zdrojů. Vyjadřuje to, jaké má firma zásady, principy, pravidla, důrazy, zájmy a preference v oblasti lidských zdrojů.

Personální politika dle **Dvořákové a kolektivu (2001)** představuje pravidla řízení zaměstnanců. To znamená, že deklaruje filosofii a hodnoty organizace a stává se návodem jak realizovat personální strategii a provádět personální činnost. Zaměřuje se především na pracovní vztahy, formuluje, že organizace jedná se zaměstnanci spravedlivě, slušně a zásadově, a klade si za cíl zvyšovat kvalitu života v práci.

2.2.3. Personální optimalizace

Personální optimalizací firmy se podle definic **Bláhy, Mateiciuse a Kaňákové (2005)** rozumí dosahování a udržování takového personálního obsazení, při němž má firma k dispozici přiměřený počet pracovníků s potřebnými pracovními způsobilostmi, motivovaných a odhodlaných k plnění podnikových funkcí v souladu s posláním firmy, jejími úkoly i zamýšleným rozvojem.

Dosažení a udržování stavu personálního optima představuje nejšíře a nejobecněji vyjádřený účel řízení lidských zdrojů rozvoje lidí ve firmách.

Účelem personální optimalizace je dosažení souladu mezi personální potřebou firmy a na druhé straně skutečným lidským potenciálem firmy.

Dále **Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005)** uvádějí, že personální optimalizace probíhá jako neustálý slad'ovací proces přinejmenším na následujících úrovních:

- Úroveň dlouhodobého, strategického plánování lidských zdrojů a rozpracování postupů a nástrojů dosahování strategických neboli dlouhodobých cílů v personální oblasti.

- Úroveň taktického řízení, v podobě taktických, tj. střednědobých optimalizačních opatření (jako je změna technologie, změna pracovního postupu, přemístění některých zaměstnanců na jinou práci nebo dočasné zastupování určitých specialistů)
- Úroveň:
 - každodenního provozního manažerského vedení a řízení lidí včetně plánování a organizování jejich práce a provozního řízení firemních procesů, zaměřeného na odstraňování nežádoucích odchylek, poruch, postojů a dosahování průběžných cílů
 - odborných personálních činností, vykonávaných zpravidla pověřenými osobami s určitým stupněm personalistické kvalifikace
 - vytváření příznivých podmínek pro práci ve firmě –bezpečných pracovních podmínek, příznivé firemní kultury, zaměstnaneckých vztahů
- Úroveň průběžné individuální psychofyzické, pracovní a sociální adaptace každého jednotlivého zaměstnance na jeho pracovní úkoly, aktuální pracovní podmínky a situace.

Cílem personální optimalizace firmy je mít ve firmě právě lidi na pravém místě v pravý čas, a mít jich tam přiměřený počet pro úspěšné zvládnutí pracovních úkolů a situací.

Personální optimum znamenající pro management firmy ideální stav personálního obsazení firmy lze považovat za něco jako pohyblivý cíl.

2.2.4. Personální oddělení

Dvořáková (2007) uvádí, že management lidských zdrojů je součástí obecného managementu a z toho vyplývá, že organizace a řízení personální práce aplikuje koncepce a zásady managementu. Personální útvar je vnitřní organizační jednotkou vytvořenou k zajištění specializovaných personálních činností. Personální útvar, nebo útvar lidských zdrojů jednak poskytuje koncepční, metodické, analytické a poradenské služby, jednak zabezpečuje provádění operativních personálních činností.

Personální útvar se podle **Armstronga (2005)** specializuje na záležitosti související s řízením a rozvojem lidí v organizaci. Může se zaměřit na některé nebo na všechny oblasti řízení lidských zdrojů a to na:

- Uspořádání (architektura) a rozvoj organizace;
- Řízení znalostí;
- Plánování lidských zdrojů;
- Získávání a výběr pracovníků;
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků;
- Odměňování pracovníků;
- Pracovní vztahy;
- Bezpečnost a ochrana zdraví;
- Péče o pracovníky;
- Personální administrativa;
- Plnění zákonných požadavků;
- Záležitosti stejných příležitostí;
- Jiné záležitosti týkající se zaměstnávání lidí.

Obecnou úlohou personálního útvaru je podle **Armstronga (2005)** umožnit organizaci dosáhnout jejích cílů tím, že ji překládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu všem, co se nějak týká jejich pracovníků

Základním cílem je zabezpečit, aby management organizace jednal efektivně ve všem, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky.

Další klíčovou úlohou personálního oddělení **Armstrong (2005)** vidí při vytváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a svůj potenciál jak ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užitku.

Organizační uspořádání personálního útvaru je podle **Dvořákové (2007)** ovlivněno řadou faktorů, jako je velikost organizace, vlastnická forma a původ vlastníka, obor činnosti, organizační architektura, strategie organizace a strategie lidských zdrojů, počet a struktura zaměstnanců, organizační kultura a postavení, respektive neformální autorita vedoucího personálního útvaru.

2.3. Základní funkce personální práce (řízení lidských zdrojů)

2.3.1. Uvolňování lidí u organizace (propouštění)

Zaměstnanecký vztah může být podle **Armstronga (2005)** ukončen dobrovolně pracovníkem, který odchází někam jinam. Nebo může skončit na konci kariéry pracovníka jeho penzionováním. Ve vzrůstající míře však lidé musejí odcházet nedobrovolně. Organizace mohou upadat nebo směřovat k tzv. štíhlé organizaci. Ukončují pracovní poměry z důvodu nadbytečnosti a používají i disciplinárních postupů k řešení nejen případů špatného chování, ale také případů neschopnosti – tak jak je posuzována zaměstnavatelem.

Armstrong (2005) dále uvádí, že politika a praxe formování podnikové pracovní síly, související s uvolňováním lidí z organizace, se však musí také týkat dobrovolných odchodů a penzionování.

Foot a Hook (2002) se zmiňují, že výpověď daná zaměstnancem a odchod do důchodu běžně nezpůsobují organizaci žádné právní problémy. Avšak v případě propouštění podníceného ze strany zaměstnavatele musí zaměstnavatel věnovat velkou pozornost dodržování práva a zajistit, že oprávněnost důvodu, ale i spravedlnost samotného procesu propouštění včetně způsobu vypořádání se s propuštěným.

Způsob jakým zaměstnavatel přistupuje k propouštění, je podle **Dvořákové a kolektivu (2007)** dokladem jeho zájmu o zaměstnance a ovlivňuje to veřejné mínění o jeho personální politice. Zaměstnanci, kteří přežijí optimalizaci lidských zdrojů, potřebují otevřenou komunikaci s vrcholným managementem, aby si mohli porovnat průkazná fakta s fámami. Existují-li nějaké pochybnosti o správnosti výběru toho, kdo je propuštěn, má to negativní dopady na loajalitu, morálku, motivaci i produktivitu zaměstnanců. Někteří ztrácejí jistotu v zaměstnavatele a předstírají spolehlivého pracovníka až do okamžiku, než se zlepší situace na trhu práce, aby našli nové zaměstnání.

Rozhodnutí o tom, kdo odejde je průhlednější a spravedlivější, pokud:

- Je podloženo pravidelným hodnocením pracovního výkonu, které posuzují objektivní kritéria;
- Jsou sděleny jasné ekonomické důvody propuštění (účinná je písemná dokumentace);
- Postup propouštění se realizuje podle pokud možno písemných zásad zpřístupněných všem zaměstnancům;
- Zaměstnavatel neslibuje (ani ústně) jistotu práce.

Koubek (2005) uvádí několik způsobů, kterými může dojít k ukončení pracovního poměru:

- Výpovědí - strany firmy / ze strany pracovníka;
- Okamžitým zrušením – firmou / pracovníkem;
- Dohodou – z iniciativy firmy / z iniciativy pracovníka;
- Zrušením ve zkušební době – firmou / pracovníkem;
- Skončením pracovního poměru sjednaného na určitou dobu;
- Z důvodu péče o dítě;
- Odchodem do důchodu (penzionováním);
- Úmrtím pracovníka.

Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď jen z těchto důvodů uvedených v **Zákoníku práce (2008)**:

- ruší-li se zaměstnavatel nebo jeho část;
- přemísťuje-li se zaměstnavatel nebo jeho část;
- stane-li se zaměstnanec nadbytečným vzhledem k rozhodnutí zaměstnavatele nebo příslušného orgánu o změně jeho úkolů, technického vybavení, o snížení stavu zaměstnanců za účelem zvýšení efektivity práce nebo o jiných organizačních změnách;
- nesmí-li zaměstnanec podle lékařského posudku vydaného zařízením závodní preventivní péče nebo rozhodnutí příslušného správního úřadu, který lékařský posudek přezkoumává, dále konat dosavadní práci pro pracovní úraz, onemocnění nemocí z

povolání nebo pro ohrožení touto nemocí, anebo dosáhl-li na pracovišti určeném rozhodnutím příslušného orgánu ochrany veřejného zdraví nejvyšší přípustné expozice;

- pozbyl-li zaměstnanec vzhledem ke svému zdravotnímu stavu podle lékařského posudku vydaného zařízením závodní preventivní péče nebo rozhodnutí příslušného správního úřadu, který lékařský posudek přezkoumává, dlouhodobě způsobilosti konat dále dosavadní práci;
- nesplňuje-li zaměstnanec předpoklady stanovené právními předpisy pro výkon sjednané práce nebo nesplňuje-li bez zavinění zaměstnavatele požadavky pro řádný výkon této práce; spočívá-li nesplňování těchto požadavků v neuspokojivých pracovních výsledcích, je možné zaměstnanci z tohoto důvodu dát výpověď, jen jestliže byl zaměstnavatelem v době posledních 12 měsíců písemně vyzván k jejich odstranění a zaměstnanec je v přiměřené době neodstranil;
- jsou-li u zaměstnance dány důvody, pro které by s ním zaměstnavatel mohl okamžitě zrušit pracovní poměr, nebo pro závažné porušení povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci; pro soustavné méně závažné porušování povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci je možné dát zaměstnanci výpověď, jestliže byl v době posledních 6 měsíců v souvislosti s porušením povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci písemně upozorněn na možnost výpovědi.

V případech, kdy jde o iniciativu firmy, mluvíme podle **Koubka (2005)** o propouštění pracovníků, jde-li o iniciativu pracovníků, mluvíme o rezignaci pracovníků. K té se někdy přiřazuje i ukončení pracovního poměru z důvodu péče o dítě.

Podle **Zákoníku práce (2008)** zaměstnavatel nesmí dát zaměstnanci výpověď v ochranné době, to je:

- v době, kdy je zaměstnanec uznán dočasně práce neschopným, pokud si tuto neschopnost úmyslně nepřivodil nebo nevznikla-li tato neschopnost jako bezprostřední následek opilosti zaměstnance nebo zneužití návykových látek, a v době od podání návrhu na ústavní ošetřování nebo od nástupu lázeňského léčení až do dne jejich

ukončení; při onemocnění tuberkulózou se tato ochranná doba prodlužuje o 6 měsíců po propuštění z ústavního ošetřování;

- při výkonu vojenského cvičení nebo výjimečného vojenského cvičení ode dne, kdy byl zaměstnanci doručen povolávací rozkaz, po dobu výkonu těchto cvičení, až do uplynutí 2 týdnů po jeho propuštění z těchto cvičení;
- v době, kdy je zaměstnanec dlouhodobě plně uvolněn pro výkon veřejné funkce;
- v době, kdy je zaměstnankyně těhotná nebo kdy zaměstnankyně čerpá mateřskou dovolenou nebo kdy zaměstnankyně nebo zaměstnanec čerpají rodičovskou dovolenou;
- v době, kdy je zaměstnanec, který pracuje v noci, uznán na základě lékařského posudku vydaného zařízením závodní preventivní péče dočasně nezpůsobilým pro noční práci.

V **Zákoníku práce (2008)** je dále zmíněno o stavu, kdy byla-li dána zaměstnanci výpověď před počátkem ochranné doby tak, že by výpovědní doba měla uplynout v ochranné době, ochranná doba se do výpovědní doby nezapočítává; pracovní poměr skončí teprve uplynutím zbývající části výpovědní doby po skončení ochranné doby, ledaže zaměstnanec sdělí zaměstnavateli, že na prodloužení pracovního poměru netrvá.

2.3.2. Nadbytečnost

Nadbytečnost **Foot a Hook (2002)** definují, jako skutečnost kdy byl zaměstnanec propuštěn ne kvůli nedostatkům v jeho práci, ale z důvodů požadavků organizace kreativně řešit svou činnost nebo omezit některé oblasti kvůli nepředpokládaným krizím, nebo dokonce snad kvůli špatnému plánování lidských zdrojů.

Dále **Foot a Hook (2002)** používají právní definici nadbytečnosti podle ERA (1996) kterou lze použít pro případy, kdy je osoba propuštěna za následujících okolností:

- Zaměstnavatel přestal nebo zamýšlí ukončit podnikatelskou činnost, pro kterou byl zaměstnanec zaměstnán;
- Zaměstnavatel přestal nebo zamýšlí ukončit podnikatelskou činnost v místě, kde byl zaměstnanec zaměstnán;

- Požadavky podnikatelské činnosti na zaměstnance vykonávající práci zvláštní povahy skončily nebo se snížily nebo se ukončení či snížení očekává;
- Požadavky podnikatelské činnosti na zaměstnance vykonávající práci zvláštní povahy v daném místě zaměstnání skončily nebo se snížily nebo se ukončení či snížení očekává.

Ukončení pracovního poměru z nadbytečnosti se podle **Dvořákové a kol (2007)** stává realitou v prostředí, kde se privatizuje, restrukturalizuje, fúzuje a kde dochází k akvizicím. Podle zákoníku práce se stane zaměstnanec nadbytečným v důsledku rozhodnutí zaměstnavatele o změně jeho pracovních úkolů, o technickém vybavení, o sníženém stavu zaměstnanců se záměrem zvýšit efektivnost práce nebo o jiných organizačních změnách. Personální politika v případě takového nedobrovolného propouštění zasahuje jak propouštěného a místní komunitu, tak i zaměstnance, kteří zůstávají v pracovním poměru.

Každá organizace by měla podle **Foot a Hook (2002)** nejdříve učinit různá preventivní opatření, aby se pokusila zamezit, nebo minimalizovat počet nadbytečných zaměstnanců. Dobré plánování lidských zdrojů by k tomu mělo napomoci, i když sebeúčinnější plánování lidských zdrojů nemůže čelit potřebě propouštět z nadbytečnosti v důsledku jiných problémů, například neočekávané ztráty rozsáhlé objednávky, ztráty obchodu.

Armstronga (2005) Plánování znamená předvídání budoucího snižování potřeby lidí a odhadování dopadu přirozených ztrát pracovníků na tento proces. Je třeba odhadnout počet pracovníků, i které je třeba snížit podnikovou pracovní sílu, a také pravděpodobné ztráty v důsledku mobility pracovníků a umožnit tak, aby nadbytek pracovníků byl vstřebán pracovními místy uvolněnými obvyklými formami odchodů zaměstnanců.

Armstronga (2005) tvrdí, že snižování počtu pracovníků je jednou z nejnáročnějších oblastí řízení lidí, kterou se personalisté zabývají. Jejich povinností je:

- Naplánovat je tak, aby došlo ke snížení počtu pracovníků bez násilného propouštění nadbytečných pracovníků;
- Radit a realizovat i další metody snižování pracovníků nebo eliminace nadbytečnosti;
- Vést pracovníky k tomu, aby odešli dobrovolně, pokud ostatní metody selžou;

- Navrhnout a aplikovat náležité postupy směřující k řešení problému nadbytečnosti;
- Zabývat se kompenzací pro uvolňované pracovníky;
- Poskytnout rady o metodách řešení nadbytečnosti a v případě se podílet na zajišťování dobře řízeného procesu snižování počtu pracovníků z důvodu nadbytečnosti.

Foot a Hook (2002) definují preventivní kroky, které by měly předcházet samotnému propouštění z nadbytečnosti. Tyto kroky by měly zahrnovat:

- Žádost o dobrovolný odchod z důvodu nadbytečnosti;
- Vyřazení osob, které jsou samozaměstnavateli, nebo osob, které zaměstnávají agentury;
- Nabídka možného předčasného odchodu do důchodu;
- Zastavení přijímání nových zaměstnanců;
- Zrušení přesčasové práce;
- Zavedení úvazků na zkrácenou pracovní dobu;
- Zabezpečení toho, že všichni zaměstnanci v důchodovém věku budou v důchodu;
- Dát zaměstnancům možnost zkráceného pracovního úvazku nebo sdílení práce;
- Umožnění přeškolení;
- Využit přirozeného úbytku zaměstnanců spíše než propouštění z nadbytečnosti;
- Konzultace s různými skupinami zaměstnanců, aby byly získány možnosti minimalizace potřeby propouštět z nadbytečnosti.

Jestliže jsou preventivní opatření nedostatečná nebo není dosaženo předpokládaného snížení stavu zaměstnanců, musí zaměstnavatel rozhodnout, podle kterých kritérií se bude vybírat a realizovat propouštění nadbytečných zaměstnanců, ještě než tato hrozba nadbytečnosti vznikla.

Jednou z cest, jak zmírnit počet násilně propuštěných pracovníků, je podle **Armstronga (2005)** hledání dobrovolníků, pomocí vhodného odstupného. Částka potřebná k přesvědčení lidí, aby odešli, je věcí názoru a je třeba ji důkladně posoudit. Musí jednoduše činit více, než je zákonem či kolektivní smlouvou stanovené minimum, i když určitým stimulem pro pracovníky k tomu, aby odešli dříve, je přesvědčení, že když odejdou dříve, dostanou jinou

práci snadněji, než když setrvají v organizaci do poslední chvíle. Lze jim poskytnout pomoc při umístování někde jinde.

Jednou z nevýhod těchto dobrovolných odchodů je však podle **Armstronga (2005)** možnost, že mohou odejít nevhodní lidé, tj. dobří pracovníci, kteří si nejsnadněji najdou náhradní zaměstnání. A tak je někdy nutné obrátit kurz a nabídnout jim zvláštní věrnostní bonus za to, že budou ochotni v podniku zůstat.

2.3.3. Outplacement

Podle definice **Armstronga (2005)** je outplacement proces pomáhání nadbytečným pracovníkům při hledání jiného zaměstnání a zahajování nové kariéry. Může zahrnovat i konzultování, které mohou poskytovat firmy, které se na tuto oblast specializují.

Foot a Hook (2002) definují outplacement jako proces, kdy zaměstnavatel aktivně pomáhá zaměstnanci najít novou práci nebo založit novou kariéru. Je to druh služby pro zaměstnance, kteří se dostali do situace výpovědi z důvodu nadbytečnosti. Není to ovšem standardní chování každého zaměstnavatele.

Foot a Hook (2002) dále uvádí definici outplacementu podle Alena Jonese jako: „zajištění podpory kandidátů v průběhu přechodné fáze mezi dobrovolnou/nedobrovolnou ztrátou práce a novým nalezením místa“. Tato definice je výstižná, ačkoliv většina outplacementu se zabývá vyhledávacími dovednostmi a nacházení nové práce nebo kariéry, existují i jiné způsoby vyhledávání, jako například další školení, práce na částečný pracovní úvazek nebo dobrovolná práce či sebe zaměstnávání. Tato definice taky uvádí, že zodpovědnost za proces nalezení nového místa spočívá nadále na kandidátovi samotném, ale že mu bude poskytnuta pomoc a podpora v rámci outplacementu služeb.

Pokud se jedná o uvolňování zaměstnanců z organizačních důvodů, je podle **Bláhy, Mateiciuse a Kaňákové, Z. (2005)** slušné tyto pracovníky na tuto skutečnost včas upozornit a využít kontaktů, které má vlastník s jinými organizacemi k tomu, aby pomohl odcházejícím zaměstnancům nalézt nové zaměstnání.

Při jednání se zaměstnanci, kteří odcházejí z firmy z organizačních důvodů, je důležité se řídit následujícími principy:

- Jednat se zaměstnanci spravedlivé a slušně (etická stránka);
- Snížit stres zaměstnanců (kompenzace);
- Zachovat schopnost managementu provozovat efektivně podnik (efektivita procesu).

Při umísťování propuštěných pracovníků mimo podnik (outplacement) jde podle **Armstronga (2005)** vlastně o pomoc nadbytečným pracovníkům při hledání náhradního zaměstnání. Zahrnuje v sobě i pomoc poskytovanou jedincům, aby se pomocí různých konzultací vyrovnali s duševním otřesem způsobeným propuštěním, pomoc související se změnou kariéry a pracovních cílů a pomoc v podobě inteligentních, ale citlivých pokynů, jak těchto cílů dosáhnout.

Dvořáková (2007) uvádí, že zaměstnavatel může propuštěnému nabídnout pomoc a angažovat se, aby mu usnadnil hledání nového zaměstnání. Některé společnosti mají zpracován program outplacementu a realizují ho, jiné využívají služeb outplacementových společností, aby zajistily přípravu manažerů, kteří propuštějí, a aby poskytly propouštěným poradenství. Agentury pro ně mohou nalézt nové zaměstnání buď prostřednictvím vlastní evidence volných míst, anebo asistují při hledání místa ještě před termínem propuštění.

Dvořáková (2007) se dále zmiňuje, že outplacementové služby jsou obvykle určeny střednímu a střednímu managementu, vyšším a vrcholovým manažerům. Někteří zaměstnavatelé sjednávají tyto služby v manažerské smlouvě pro případ předčasného ukončení pracovního vztahu.

Foot a Hook (2002) se zmiňují, že mnoho manažerů lidských zdrojů, kteří jsou vystaveni propouštění zaměstnanců, si uvědomují, jak je pro organizaci důležité, aby tímto složitým obdobím prošla hladce a bezproblémově. Je důležité jak z pohledu jedinců, kterých se tato situace bezprostředně dotýká, tak i pro zachování, či dokonce zlepšení pověsti organizace. Mezi hlavní výhody organizace může patřit:

- Zlepšení morálky u zbylých zaměstnanců;

- Klíčoví zaměstnanci budou chtít zůstat členy organizace, budou-li vědět, že tato organizace se chová dobře ke svým zaměstnancům, a to i v případě propouštění;
- Vztahy s veřejností v místní komunitě budou méně ovlivněny propouštěním z nadbytečnosti, pokud se s touto situací bude zacházet opatrně;
- Vyskytne se méně problémů nebo námitek ze strany odborové organizace, pokud budou dobře poskytovány služby související s propouštěním.

Propouštění z nadbytečnosti, jak uvádí **Foot a Hook (2002)**, má na jednotlivce různý vliv. Pro některé jedince může být propouštění vítanou příležitostí při změně orientace v jejich kariéře. Avšak u zaměstnanců, kteří byli v organizaci zaměstnáni dlouho, se může pocit z nezaměstnanosti stát velmi traumatickou zkušeností, ve které budou potřebovat pomoc.

Proces outplacementu se většinou skládá z poskytování následujících služeb:

- Poskytování rad týkajících se pocitů, které vstaly z důvodů propouštění. Tato pomoc může také zahrnovat poskytování rad partnerovi propuštěné osoby;
- Poradenství ohledně kariéry nebo dalších možností;
- Poskytování služeb pro systematické hledání práce;
- Poskytování vybavení pro sepsání žádostí o práci a životopisů;
- Pomoc při sepsování životopisů žádostí o práci;
- Psychologické testy k pomoci při výběru kariéry;
- Příležitosti pro procvičování dovedností při interview;
- Možný přímý kontakt s eventuálními zaměstnavateli;
- Návčik případných situací, jak může být veden přijímací rozhovor.

Armstrong (2005) Organizace může poskytovat pomoc propuštěným pracovníkům na individuální bázi, ale v případě větších množství propuštěných pracovníků lze vytvořit zvláštní pracovní skupinu, která se těmito záležitostmi bude zabývat. Organizace také může požádat firmu specializovanou na konzultování propuštěných pracovníků, aby sama vytvořila takovou skupinu a poskytovala propuštěným pracovníkům i další potřebné poradenské a vzdělávací služby.

3. Metodika a cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je nalézt vhodný způsob řešení dopadů ekonomické krize na personální řízení ve vybrané firmě v oblasti uvolňování zaměstnanců z organizace.

Základem pro pozdější postup je analýza firemní strategie řízení lidských zdrojů a jí odpovídající personální strategie, posléze personální politiky firmy. Důležitou součástí práce je provedení individuálních rozhovorů s vybranými zástupci vrcholového managementu společnosti.

Na základě výše zmíněných informací a postupů bude proveden návrh vlastního opatření pro řešení dané situace.

K dosažení stanoveného cíle je třeba upřesnit a charakterizovat i cíle dílčí, jejichž uplatnění povede k realizaci cíle hlavního. Mezi dílčí cíle patří především:

- Analýza historického vývoje podniku z pohledu personalistiky a řízení lidských zdrojů;
- Analýza současného stavu ekonomiky a trhu práce;
- Analýza současného stavu vybraného podniku a jeho personální politiky v dané oblasti;
- Analýza a stanovení strategie pro personální optimalizaci.

U dílčího cíle stanovení strategie pro personální optimalizaci se bude vycházet ze SWOT analýzy. Na základě SWOT analýzy budou stanoveny strategie, která mohou posloužit pro další vývoj podniku v oblasti personálního řízení.

SWOT analýza

Jedná se o komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování firmy (popř. problémů, řešení, projektů atd.) a její současné pozice. Je silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů a v podstatě zahrnuje postupy technik strategické analýzy.

Jádro metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 základních skupin (tj. faktory vyjadřující SILNÉ nebo SLABÉ vnitřní stránky organizace a faktory vyjadřující PŘÍLEŽITOSTI a NEBEZPEČÍ jako vlastnosti vnějšího prostředí).

Analýzou vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

SWOT je zkratkou slov z angličtiny: Strengths (přednosti = silné stránky), Weaknesses (nedostatky = slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby). SWOT analýza tedy představuje kombinaci dvou analýz, S - W a O - T.

Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.

Analýza SWOT je pro tvůrce strategických plánů užitečná v mnoha směrech:

- Poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich organizace;
- Z tohoto hodnocení mohou manažeři usoudit na strategické alternativy, které by mohly být v jejich situaci ty nejvhodnější;
- Může být prováděna periodicky, aby manažery informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem;
- Vede ke zlepšené výkonnosti organizace.

Zdroj:

<http://www.stavebnitechnologie.cz/comment.php?akce=fullview&cislocclanku=2002041701>

(21.2.2009)

Metoda řízeného rozhovoru

Rozhovor je dle **Kozlové (2007)** taková technika terénního sběru informací, při které jsou potřebné informace od zkoumaných osob získávány prostřednictvím záměrně cílených otázek kladených respondentovi v rozhovoru vedeném tváří v tvář nebo telefonicky.

Rozhovor je ucelená soustava ústního jednání mezi tazatelem a respondentem, v němž výzkumník získává informace prostřednictvím otázek, směřujících ke zjištění skutečností, vztahujících se ke zkoumané společenské realitě.

Standardizovaný (řízený) rozhovor se podle **Kozlové (2007)** rozvíjí na základě pevně stanovených otázek, u kterých jsou zpravidla uvedené i varianty odpovědí a otázky mají stanovené pořadí. Formální podobou se blíží dotazníku. Je určena i řada prvku tazatelova chování v průběhu rozhovoru. Výhodou tohoto rozhovoru je možnost získání údajů v jevech hromadného charakteru, které jsou dobře statisticky zpracovatelné.

Časové rozmezí uskutečnění řízených rozhovorů: 13.3. – 29.3.2009.

Dotazované osoby z vedení společnosti ČSAD Jihotrans a.s.:

- Ing. Miloslav Mrkvička – personální ředitel
- Robert Krigar – generální ředitel
- Ing. František Lafata – ředitel pro strategii a ekonomii
- Ing. Miloslav Podloha – obchodní ředitel
- Ing. Jaroslav Vrchota – manažer marketingu
- Alena Chuchlová – vedoucí zaměstnaneckého oddělení
- Václav Ficl – ředitel divize nákladní dopravy
- Petr Kocar – ředitel divize
- František Klíma – ředitel divize

4. Vlastní práce

4.1 Charakteristika společnosti

Obecné údaje o společnosti

- **obchodní jméno:** ČSAD JIHOTRANS a. s.;
- **sídlo:** Pekárenská 255/77, CZ 370 21 České Budějovice;
- **právní forma:** akciová společnost, právnická osoba jakožto samostatný subjekt, zapsaný v Obchodním rejstříku u Krajského soudu v Českých Budějovicích
- **základní předmět činnosti:**
 - provozování veřejné linkové osobní a nákladní dopravy tuzemské a zahraniční
 - provozování a zprostředkování služeb cestovního ruchu
 - provádění oprav a údržby dopravních prostředků
 - přeprava kusových zásilek a celní služby

Vznik a vývoj

Společnost ČSAD Jihotrans je dopravní firma s dlouholetou tradicí, systémem a zkušenostmi v oblasti silniční dopravy a opravárenství, která se traduje od roku 1949. V novodobé historii prošla smysluplným a cíleným vývojem od delimitace z bývalého krajského podniku ČSAD v roce 1991, přes privatizaci v roce 1996, až po následné zefektivnění všech činností a celkovou konsolidaci firmy. ČSAD Jihotrans se věnuje tradičním oborům podnikání v dopravě, jako je zejména veřejná silniční osobní doprava, silniční nákladní doprava tuzemská i zahraniční, opravárenství, celní služby, tuzemská a mezinárodní přeprava kusových zásilek, logistika, provozování cestovní kanceláře a spediční kanceláře a řadě dalších doplňkových služeb.

V červenci 2001 byl úspěšně dovršen proces privatizace ČSAD Strakonice a došlo k přetransformování státního podniku na akciovou společnost ČSAD Sttrans, kde ČSAD Jihotrans vlastní 50% podíl.

K významnému rozvoji společnosti a rozšíření zejména logistických činností došlo odkoupením části společnosti ČSAD České Budějovice a.s. v dubnu 2003. Stávající činnosti se tak rozšířily o mezinárodní přepravu kusových zásilek, sběrnou službu Transportexpres, skladování a celní služby.

V roce 2004 došlo k navýšení základního kapitálu společnosti na 157 mil. Kč. V závěru roku 2005 byla odprodána Cestovní kancelář JIHOTRANS.

4.1.1. Politika cíle a jakosti

Politika jakosti

Společnost ČSAD JIHOTRANS jako jedna z prvních dopravních firem v ČR zavedla již v roce 1997 pro trvalé zvyšování kvality a jakosti poskytovaných služeb systém jakosti podle norem ČSN EN ISO 9002. Tento systém, který zahrnuje mezinárodní a tuzemskou silniční nákladní dopravu, veřejnou linkovou osobní a zájezdovou dopravu, spediční služby, služby cestovní kanceláře, opravy silničních vozidel, prodej pohonných hmot a olejových náplní včetně výměny, mytí vozidel, pneuservis, měření emisí, vyprošťovací a odtahové služby byl ověřen nezávislým certifikačním orgánem CQS Praha, který je členem mezinárodní certifikační organizace celosvětového významu IQNet.

V roce 2002 byl systém jakosti recertifikován podle norem ČSN EN ISO 9001:2001. Na základě provedených ověření certifikačním orgánem byl společnosti udělen certifikát jakosti podle norem ČSN EN ISO 9001:2001 a certifikát environmentálního managementu podle norem ČSN EN ISO 14001:2005

Cíle jakosti

Nákladní doprava:

- jezdit bezpečně, ekonomicky a ekologicky;
- k zákazníkům se za všech okolností chovat zdvořile a ochotně;
- vzorně pečovat o svěřené vozidlo.

Autobusová doprava:

- jezdit bezpečně, ekonomicky a ekologicky;
- v zaměstnání být řádně ustrojen a upraven;
- za všech okolností se chovat zdvořile a ochotně k cestujícím;
- vzorně pečovat o svěřené vozidlo.

Služby motoristům:

- odvádět a za všech okolností kvalitní práci;
- nedopustit předání zakázky, která není ve stoprocentní kvalitě;
- k zákazníkům se za všech okolností chovat zdvořile a ochotně.

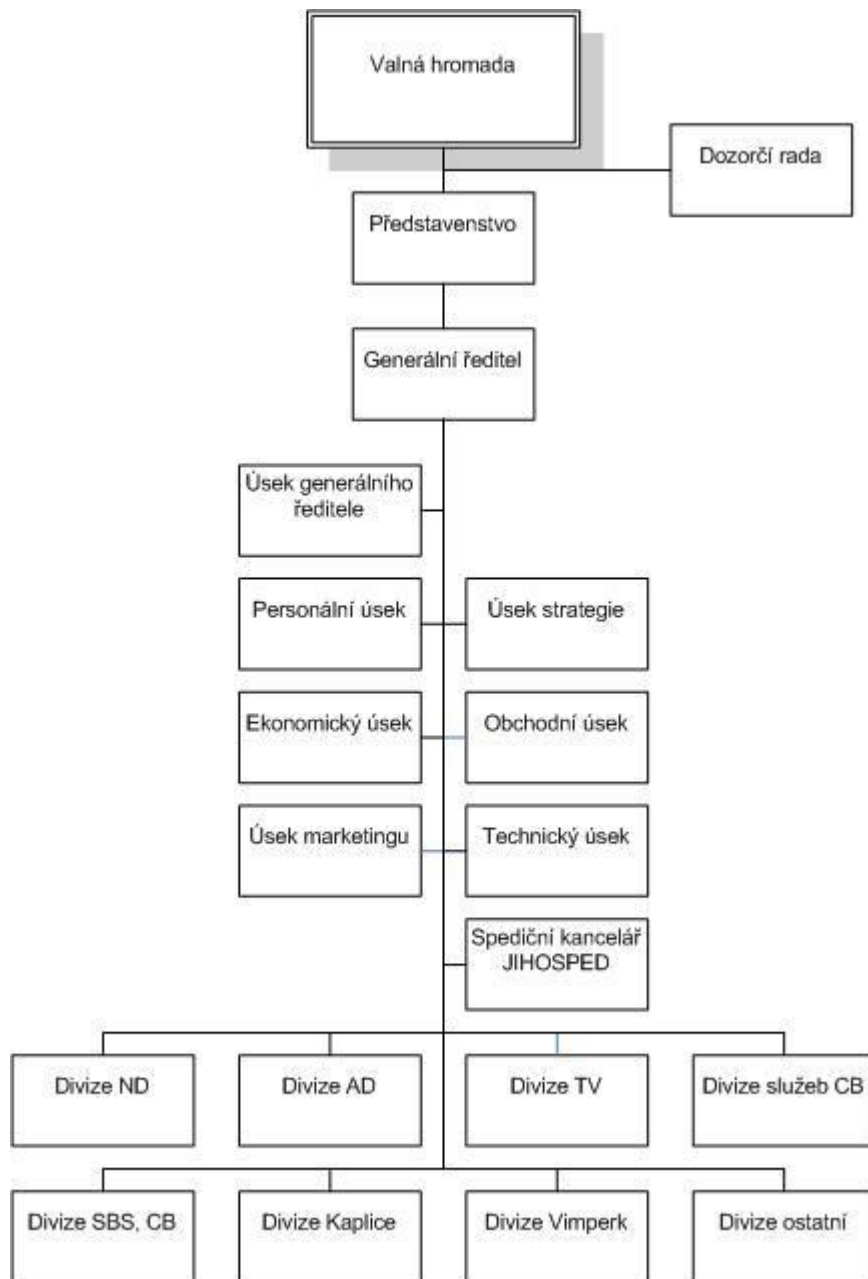
4.1.2. Správa podniku

Správa podniku je uspořádána v liniově štábní kultuře, podle odborných činností do jednotlivých úseků:

- úsek generálního ředitele;
- úsek personální;
- úsek strategie;
- úsek ekonomický;
- úsek obchodní;
- úsek marketingu;
- úsek provozu a techniky.

Základní vnitřní uspořádání podniku je graficky znázorněno na organizačním schématu.

Schéma č. 1 – Organizační struktura ČSAD Jihotrans a.s .



Zdroj: Organizační řád ČSAD Jihotrans a.s.

Vedoucí pracovníci

Vedoucími pracovníky organizace jsou pracovníci v následujících funkcích:

- generální ředitel;
- asistent generálního ředitele;
- personální ředitel;
- ředitel pro strategii;
- finanční ředitel;
- obchodní ředitel;
- ředitel marketingu;
- provozně technický ředitel;
- ředitele jednotlivých divizí;
- vedoucí podnikatelských středisek;
- mistři.

Vedoucím pracovníkem podniku je každý zaměstnanec, který řídí samostatně ucelenou oblast činností, jež mu byla svěřena a plně odpovídá za její výkon. Není podmínkou, aby měl podřízeného pracovníka.

Je-li vedoucí pracovník nepřítomen, zastupuje ho v plném rozsahu práv a odpovědnosti stanovený zástupce, určený se souhlasem nadřízeného. V případě delší nepřítomnosti vedoucího pracovníka jsou zastupovaní i zastupující povinni zajistit plnou informovanost nadřízeného o stavu hlavních nedokončených prací a jiných důležitých okolnostech.

Předávání a přejímání funkcí vedoucích pracovníků se provádí ústně s informováním nadřízeného.

4.1.3. Personální oddělení

Společnost ČSAD Jihorans můžeme charakterizovat jako multi-disciplinární podnik. Proto i v oblasti personálního řízení dochází k decentralizaci činností a převedení částí pravomocí na řídicí pracovníky v jednotlivých úsecích. Personální oddělení, jako takové, má na starosti především hlavní a základní činnosti jako je zajišťování, řízení a plánování lidských zdrojů a zajištění mzdové oblasti.

Schéma personálního oddělení

Schéma č. 2 - Schéma personálního oddělení



Zdroj: Organizační řád ČSAD Jihotrans a.s.

Členění personálního oddělení

Personální ředitel

Klíčovou roli v personálním řízení společnosti zajišťuje personální ředitel. Personální ředitel ve společnosti:

- podílí se na vrcholovém vedení organizace,
- řídí s plnou odpovědností činnosti svých oddělení,

- řídí zpracování plánu zvyšování odborné kvalifikace zaměstnanců organizace, předkládá k schválení generálnímu řediteli a po schválení jej zabezpečuje,
- metodicky řídí a usměrňuje zpracování komplexního programu péče o zaměstnance,
- stanovuje nároky zaměstnanců na dovolenou,
- navrhuje umístění učňů a stážistů na provozní pracoviště,
- organizuje a provádí průzkum zdrojů pracovních sil a spolupracuje s Úřady práce,
- připravuje podklady pro rozhodování generálního ředitele týkající se zařazování zaměstnanců do funkcí,
- zabezpečuje agendu související s přijímáním pracovníků a skončením pracovního poměru v souladu s požadavky zákoníku práce v platném znění,
- organizuje vysílání zaměstnanců k povinným lékařským prohlídkám,
- organizuje vysílání řidičů na školení k získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel,
- zajišťuje hodnocení zaměstnanců,
- organizuje uzavírání Kolektivní smlouvy se Závodním výborem odborového svazu dopravy,
- posuzuje vývoj absence a fluktuace a navrhuje generálnímu řediteli opatření k jejich snížení,
- poskytuje odbornou pomoc a konzultace řídicím zaměstnancům v činnostech z oblast personální práce,
- navrhuje cíle jakosti a environmentální cíle organizace,
- zajišťuje, uplatňuje a udržuje integrovaný systém řízení,
- kontroluje dodržování předpisů a interních dokumentů systému řízení,
- odpovídá za výsledky činností vyplývajících z dokumentace systému jakosti, systému environmentálního řízení a bezpečnosti práce společnosti.

Úsek personálního ředitele se člení na:

- zaměstnanecké oddělení;
- oddělení integrovaného systému řízení.

4.1.4. Zaměstnanecké oddělení

Zaměstnaneckého oddělení ve společnosti:

- řídí personální práci,
- řídí lidské zdroje,
- navrhuje výchovně vzdělávací činnosti v souladu s plánovaným rozvojem organizace,
- dohlíží na realizaci zásad personální práce při vedení zaměstnanců jejich nadřízenými a prosazuje opatření na zvýšení zodpovědnosti vedoucích pracovníků při personální práci,
- přijímá do pracovního poměru a zajišťuje rozvázání pracovního poměru,
- uzavírá dohody o hmotné odpovědnosti,
- vede evidenci a osobní spisy zaměstnanců,
- vede sestavy kmenových zaměstnanců po střediscích, evidenci pracovníků na mateřské dovolené, uvolnění funkce apod.,
- zajišťuje výpočet mezd a mzdové účetnictví u organizace,
- zajišťuje výcvik zaměstnanců organizace.

4.1.5. Oddělení integrovaného systému řízení

Oddělení integrovaného systému řízení ve společnosti:

- udržuje a rozvíjí integrovaný systém řízení,
- navrhuje politiku jakosti, environmentální politiku a politiku BOZP organizace,
- navrhuje cíle v oblasti jakosti a EMS,
- vede dokumentaci systému jakosti, EMS a BOZP u organizace,
- zabezpečuje audity jakosti EMS a BOZP u organizace,
- zabezpečuje audity jakosti u dodavatelů.

Společnost ČSAD Jihotrans využívá funkcí vnitropodnikového informačního systému M-line od firmy M-Line s.r.o. Systém se skládá z jednotlivých subsystémů, které jsou mezi sebou vzájemně propojeny. Celý systém je pak zastřešen aplikacemi pro centrální správu dat a manažerskými nadstavbami. Personální oddělení využívá konkrétně funkcí dvou autonomních modulů Mzdy a Personalistika. Modul Mzdy zabezpečuje v podniku komplexní zpracování

mzdové problematiky. Modul Personalistika slouží k celkové evidenci údajů o zaměstnancích. V současné době se provádí propojování těchto dvou autonomních modulů z důvodu zjednodušení obsluhy a eliminace chyb v průběhu přenosu dat mezi jednotlivými systémy.

4.2. Popis situace České republiky v období ekonomické krize

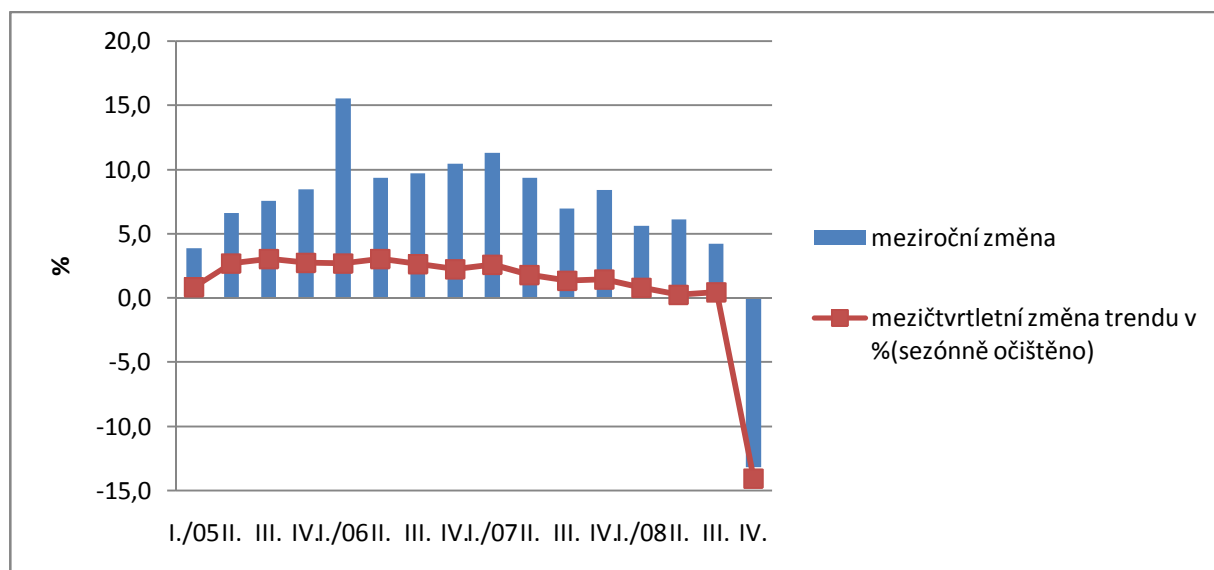
4.2.1. Průmyslová produkce

Vývoj průmyslu ve 4. čtvrtletí 2008 se vyznačoval prudkým poklesem produkce, tržeb a zakázek, který zároveň provázal i pokles počtu zaměstnaných osob a produktivity práce. Růst byl zaznamenán pouze u mezd.

Hlavním faktorem ovlivňujícím pokles průmyslu se stal dramatický propad zahraniční poptávky, který byl citelný zejména v automobilovém průmyslu. Platí přitom, že odvětví, která v uplynulých letech přispívala k enormnímu růstu průmyslové produkce, stojí v současné době i za jejím poklesem.

Meziroční index průmyslové produkce ve 4. čtvrtletí 2008 byl 86,8 %, po očištění od vlivu počtu pracovních dnů 88,0 %. Ve 4. čtvrtletí 2008 bylo o 2 pracovní dny méně než ve stejném období roku 2007. Po očištění od sezónních vlivů byl index průmyslové produkce 86,8 %. Ve srovnání s mezeročním tempem růstu produkce ve 3. čtvrtletí 2008 se dynamika růstu průmyslu prudce snížila.

Graf č.1 - Index průmyslové produkce (ČR celkem)



Zdroj: Český statistický úřad

K poklesu průmyslové výroby nejvíce přispěla výroba dopravních prostředků a zařízení (příspěvek -4,8 p.b., pokles o 22,3 %), výroba základních kovů, hutních a kovodělných výrobků (příspěvek -2,2 p.b., pokles o 19,7 %) a výroba elektrických a optických přístrojů a zařízení (příspěvek -1,6 p.b., pokles o 8,2 %).

Ve 4. čtvrtletí 2008 se snížila produkce ve všech hlavních průmyslových seskupeních:

- výroba pro dlouhodobou spotřebu (o 20,9 %);
- pro investice (o 17,2 %);
- pro mezipotřebu (o 13,0 %);
- pro krátkodobou spotřebu (o 8,0 %);
- výroba energií (o 1,3 %).

Průmyslová produkce v lednu 2009 meziročně klesla o 23,3 %, po očištění od vlivu počtu pracovních dnů klesla o 21,5 %. Leden 2009 měl ve srovnání se stejným měsícem předchozího roku o 1 pracovní den méně. Po očištění od sezónních vlivů (včetně vlivu počtu pracovních dnů) byla průmyslová produkce meziměsíčně nižší o 2,9 %. K meziročnímu poklesu průmyslové produkce nejvíce přispěla výroba motorových vozidel, přívěsů a návěsů, vč. subdodavatelských prací (příspěvek -6,0 procentního bodu, pokles odvětví o 36,1 %), výroba kovodělných výrobků, vč. subdodavatelských prací (příspěvek -3,4 p.b., pokles o 37,8 %) a výroba strojů a zařízení vč. souvisejících služeb a prací (příspěvek -2,4 p.b., pokles o 29,0%).

Tržby z průmyslové činnosti v běžných cenách se meziročně snížily o 21,1 %.

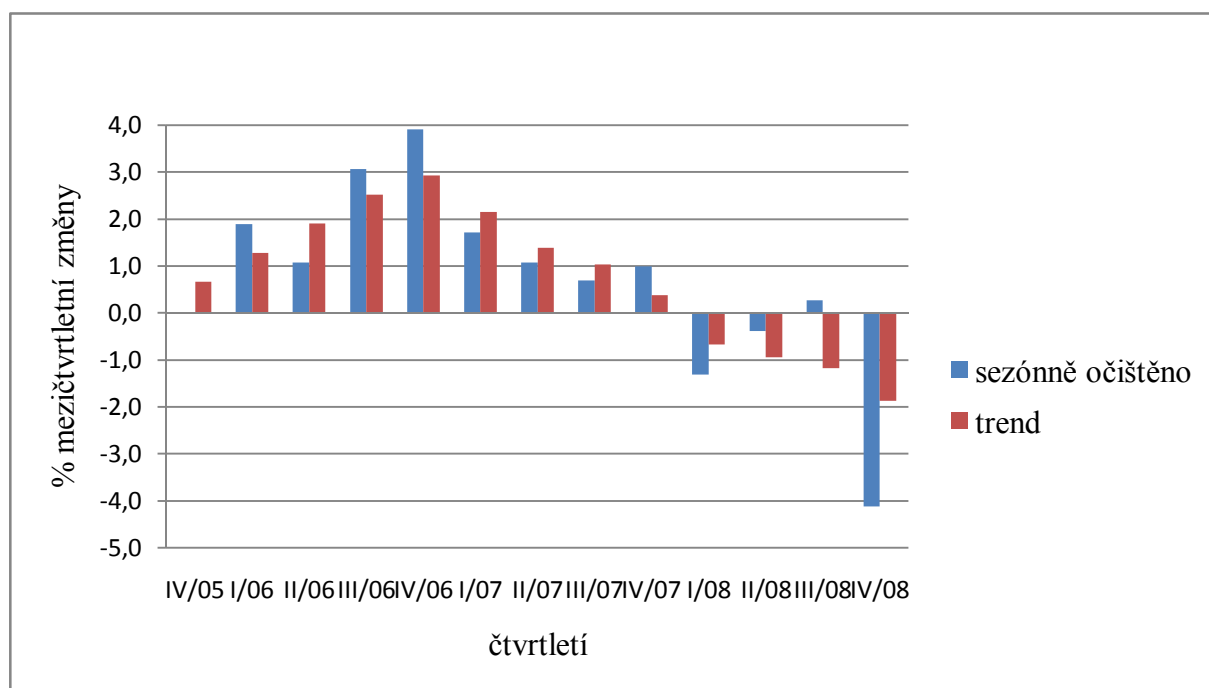
4.2.2. Vývoj v odvětví dopravy

Velikost tržeb v průběhu roku má v některých odvětvích silně sezónní charakter (například turistická sezóna ve službách spojených s cestovním ruchem a podobně). Pro zjištění dlouhodobějších trendů, ale i pro možnost porovnání vývoje jednotlivých měsíců či čtvrtletí mezi sebou, používá ČSÚ (Český statistický úřad) sezónně očištěné údaje, kdy se pomocí matematického modelu od původní „hrubé“ řady oddělí ta část tržeb, která je

způsobena sezónním výkyvem. Po provedení sezónního očištění lze pak vzájemně porovnat nejen meziroční, ale i meziměsíční (mezičtvrtletní) vývoj.

Sezónně očištěné tržby v odvětví dopravy se mezičtvrtletně reálně snížily o 4,1 % (nižší hodnota byla zaznamenána od počátku zavedení statistického zjišťování v roce 1997 jen ve 4. čtvrtletí 1998). Trendová složka během roku postupně klesla z -0,7 % v 1. čtvrtletí až na -1,9 % ve 4. Čtvrtletí.

Graf č.2 - Tržby v dopravě



Zdroj: Český statistický úřad

Po očištění o sezónní vlivy a pracovní dny klesly tržby meziročně reálně o 5,5 %, po očištění pouze o pracovní dny se snížily o 7,6 % (v r. 2008 bylo ve 4. čtvrtletí o dva pracovní dny méně než v r. 2007). Neочиštěné tržby se meziročně snížily o 7,7 %.

Pokles tržeb zaznamenaly všechny obory dopravy, největší podíl na celkovém propadu měla silniční doprava (-5,6 p.b.), jejíž tržby klesly o 13,7 %. V železniční dopravě se tržby snížily již po šesté za sebou, tentokrát o 7,3 %, a to vlivem výrazného poklesu výkonů nákladní dopravy, osobní doprava naopak zaznamenala vzestup. Významně ztratila i letecká doprava (pokles o 8,8 %). V závislosti na nižších výkonech klasických dopravních oborů

zaznamenaly meziroční snížení tržeb i vedlejší a pomocné činnosti v dopravě s výjimkou skladovacích služeb.

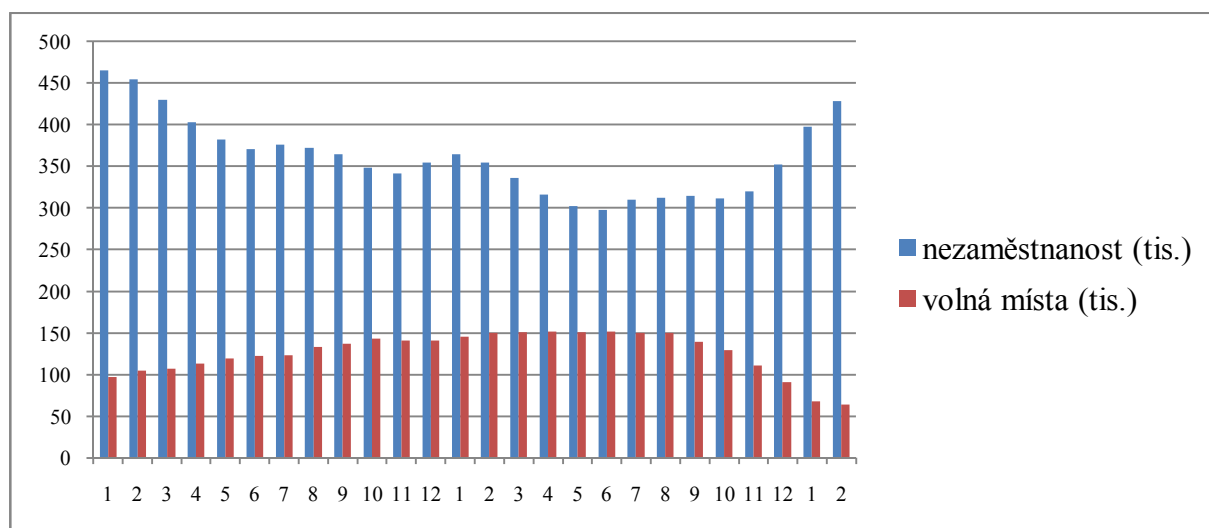
4.2.3. Trh práce

V únoru 2009 se míra nezaměstnanosti zvýšila o 0,6 p. b. na 7,4 %, což je stále hodnota nižší, než byla dosažena v roce 2007 (7,7 %) a 2006 (9,1 %). Do evidence úřadů práce se v únoru přihlásilo o 16,7 tisíc méně uchazečů než v lednu, ale na druhé straně i méně uchazečů z evidence odešlo (o 3,6 tisíc) a našlo si zaměstnání (o 2,4 tisíc). Vývoj počtu volných míst, jejichž počet po výrazném pokles uviditelném zejména v posledních měsících roku 2008 (pokles ze 150,9 tisíc v srpnu 2008 na 91,2 tisíc v prosinci 2008, tj. o cca 60 tisíc) se ve srovnání s lednem snížil pouze o 3,6 tisíc na 64,9 tisíc.

K 28. 2. 2009 evidovaly úřady práce celkem 428 848 osob, což je o 30 787 osob více než ke konci předchozího měsíce. Ve srovnání se stejným obdobím roku 2008 je celkový počet uchazečů o zaměstnání vyšší o 73 815. Z celkového počtu uchazečů o zaměstnání je 416 621 dosažitelných uchazečů o zaměstnání, což je o 32 779 osob více než ke konci předchozího měsíce. Ve srovnání se stejným obdobím roku 2008 je počet dosažitelných uchazečů vyšší o 85 980 osob.

V průběhu února bylo na úřadech práce nově zaevidováno 69 209 osob. Je to o 18 667 nově evidovaných uchazečů méně než v předchozím měsíci a o 29 207 více než v únoru 2008. Z evidence na úřadech práce v únoru odešlo celkem 38 422 uchazečů (ukončená evidence, vyřazení uchazeči). Je to o 3 643 uchazečů méně než v předchozím měsíci a o 11 091 méně než v únoru 2008. V průběhu února nastoupilo do nového zaměstnání 23 066 osob, což je o 2 426 osob méně než v předchozím měsíci a o 8 669 osob méně než v únoru minulého roku, 15 356 uchazečů bylo vyřazeno bez umístění.

Graf č.3 – Nezaměstnanost a volná pracovní místa v letech 2007 - 2009



Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí

4.3. Popis situace společnosti ČSAD Jihotrans a.s. v období ekonomické krize

Hlavní činností dopravní společnosti ČSAD Jihotrans a.s. je poskytování služeb, které jsou přímo závislé na poptávce ostatních subjektů na trhu. V kontextu se stavem objednávek se musí společnost chovat racionálně a udržovat své optimum jak z ekonomického tak z personálního hlediska.

Podnik využívá několika možností jak se bránit současné ekonomické situaci. Většina kroků lze ale z pohledu zkoumané společnosti brát jako prevence před možným zhoršením krize. Mezi ty základní patří:

- Snížení režijních nákladů
- Omezení investic a velkých oprav
- Optimalizace počtu zaměstnanců a mzdových nákladů

4.3.1. Nákladní doprava

V návaznosti na ekonomickou krizi zaznamenal podnik během ledna a února pokles tržeb v nákladní dopravě v průměru o 20% v porovnání s předchozím rokem. Za tento propad může především struktura poptávek po službách společnosti z jednotlivých oblastí průmyslu.

Mezi hlavní oblasti, ve kterých společnost poskytuje své služby, patří:

- Automobilový průmysl;
- Potravinářský průmysl;
- Papírenský průmysl;
- Sklářský průmysl;
- Průmysl druhotných surovin.

Příčinou poklesu je především snížení poptávek v důsledku dopadů ekonomické krize na průmysl a také vysoký převis nabídky nad poptávkou a s tím související destrukce cen. Na

základě těchto skutečností musela společnost přijmout některá opatření a to především snížení stavu svého vozového parku a s tím spojené propouštění nadbytečných zaměstnanců.

4.3.2. Autobusová doprava

V rámci autobusové dopravy nebyl dopad ekonomické krize tak znatelný, pokles tržeb byl v průměru do 5% v porovnání s předchozím rokem. Pokles počtu převážených osob v kontextu s omezením výroby některých podniků na čtyři pracovní dny bylo kompenzováno především poskytováním doplňkových služeb.

Mezi doplňkové služby patří:

- Zajištění převozu cestujících na úsecích výluk železniční dopravy;
- Přeprava osob v souvislosti se sportovními a kulturními událostmi;
- Různé akce a výlety školních zařízení;
- Poskytování jiných služeb dle individuální poptávky.

4.3.3. Služby motoristům

V rámci služeb motoristům poskytuje společnost komplexní nabídku v oblasti problematiky oprav a dalších činností spojených s provozem dopravní techniky. V této oblasti zaznamenala společnost ČSAD Jihotrans a.s. v průměru 15% pokles tržeb v porovnání s předchozími roky.

Hlavní příčinou je tendence zákazníků ušetřit své finanční prostředky a opravit jen nejnnutnější poškození (opotřebení), nebo si zajistit opravu svépomocí.

4.3.4. Personální řízení

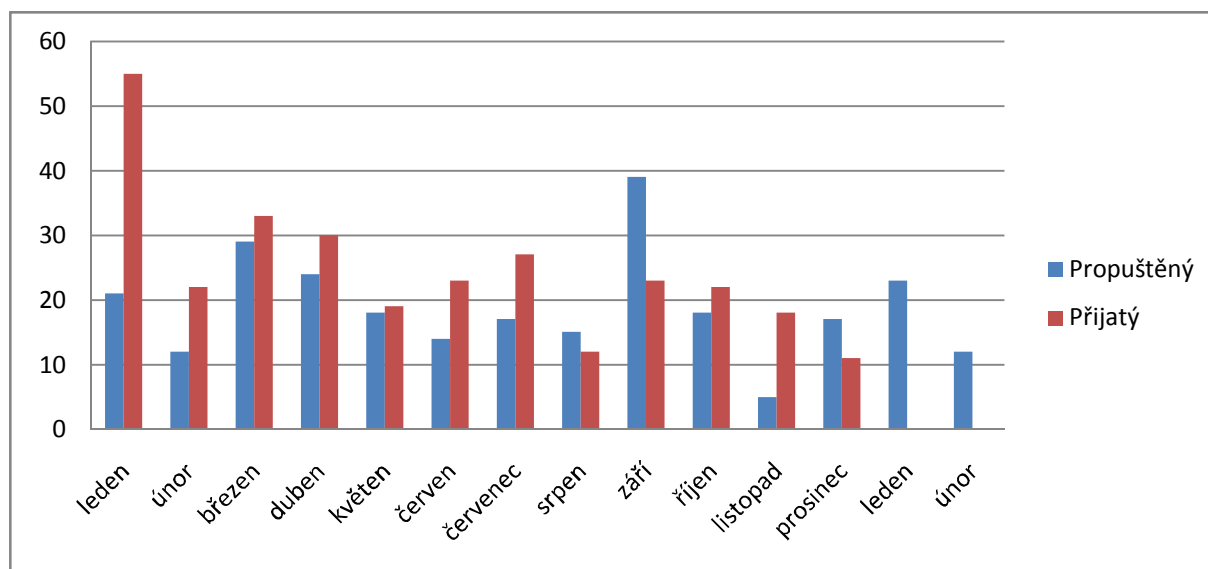
Z pohledu personálního řízení je pro společnost prioritou udržet optimální stav kvalifikované pracovní síly k zajištění poptávky. V případě nadbytku zaměstnanců společnost aplikuje určitá řešení. Mezi tyto řešení patří:

- Najít zaměstnanci substituční práci v rámci podniku
- Využití náhradních pracovních programů
- Čerpání staré, repetitivě nové dovolené
- Poskytnutí neplaceného volna
- Nechat zaměstnance doma za 60% platu dle Zákoníku práce
- Propustit zaměstnance

Aplikace jednotlivých řešení závisí především na hodnotě jednotlivých zaměstnanců pro společnost. Podnik si je vědom hodnoty některých pracovníků a snaží se je udržet přes nepříznivou situaci.

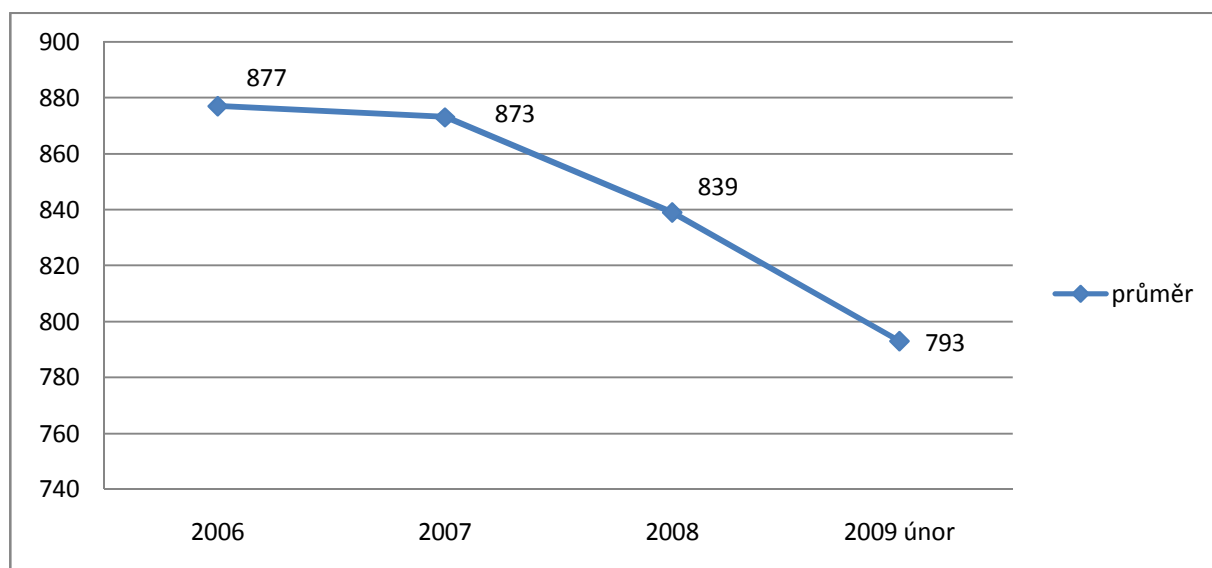
V souvislosti s ekonomickou krizí a propadem poptávek po svých službách se podnik rozhodl na začátku roku k vyhlášení tzv. stop stavu, čili k zastavení náborem nových zaměstnanců do organizace. Další důležitý krok, na základě dohody s odborovou organizací společnosti proběhl v březnu a jednalo se o plošné snížení platů. Toto rozhodnutí zahrnuje veškeré zaměstnance včetně vrcholového managementu.

Graf č.4 – Počet nově přijatých a propuštěných zaměstnanců od ledna 2008 do února 2009



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf č.5 – Počet zaměstnanců ve společnosti ČSAD Jihotrans a.s. v letech 2006 – 2009 (únor)



Zdroj: Vlastní výzkum

4.4. Právní úprava uvolňování zaměstnanců z organizace

V oblasti uvolňování zaměstnanců z organizace se společnost ČSAD Jihotrans a.s. musí řídit především legislativou České republiky v oblasti Pracovního práva a to konkrétně zákonem č. 262/2006 Sb., neboli Zákoníkem práce a jeho pozdějšími novelizacemi.

4.4.1. Obecné ustanovení

Obecné ustanovení o rozvázání a skončení pracovního poměru upravuje § 48 Zákoníku práce. Pracovní poměr může být rozvázán jen:

- Dohodou;
- Výpovědí;
- Okamžitým zrušením;
- Zrušením ve zkušební době.

Dále pak pracovní poměr na dobu určitou končí také uplynutím sjednané doby.

4.4.2. Dohoda o ukončení pracovního poměru

Rozvázání pracovního poměru v podobě dohody upravuje § 49 Zákoníku práce.

Dohodnou-li se zaměstnavatel a zaměstnanec na rozvázání pracovního poměru, končí pracovní poměr sjednaným dnem.

Dohodu o rozvázání pracovního poměru uzavírají zaměstnavatel a zaměstnanec písemně, jinak je neplatná. V dohodě musí být uvedeny důvody rozvázání pracovního poměru, požaduje-li to zaměstnanec.

4.4.2.1. Ukončení pracovního poměru v podobě výpovědi

Zákoník práce definuje ukončení pracovního poměru v podobě výpovědi prostřednictvím § 50.

Výpovědi může rozvázat pracovní poměr zaměstnavatel i zaměstnanec. Výpověď musí být dána písemně a doručena druhému účastníku, jinak je neplatná.

Zaměstnavatel může dát zaměstnanci výpověď jen z důvodu výslovně stanoveného v § 52.

Dá-li zaměstnavatel zaměstnanci výpověď, musí důvod ve výpovědi skutkově vymezit tak, aby jej nebylo možno zaměnit s jiným důvodem, jinak je výpověď neplatná. Důvod výpovědi nesmí být dodatečně měněn.

Zaměstnavatel může dát zaměstnanci podle § 52 výpověď jen z těchto důvodů:

- ruší-li se zaměstnavatel nebo jeho část;
- přemísťuje-li se zaměstnavatel nebo jeho část;
- stane-li se zaměstnanec nadbytečným vzhledem k rozhodnutí zaměstnavatele nebo příslušného orgánu o změně jeho úkolů, technického vybavení, o snížení stavu zaměstnanců za účelem zvýšení efektivnosti práce nebo o jiných organizačních změnách;
- nesmí-li zaměstnanec podle lékařského posudku vydaného zařízením závodní preventivní péče nebo rozhodnutí příslušného správního úřadu, který lékařský posudek přezkoumává, dále konat dosavadní práci pro pracovní úraz, onemocnění nemocí z povolání nebo pro ohrožení touto nemocí, anebo dosáhl-li na pracovišti určeném rozhodnutím příslušného orgánu ochrany veřejného zdraví nejvyšší přípustné expozice;
- pozbyl-li zaměstnanec vzhledem ke svému zdravotnímu stavu podle lékařského posudku vydaného zařízením závodní preventivní péče nebo rozhodnutí příslušného správního úřadu, který lékařský posudek přezkoumává, dlouhodobě způsobilosti konat dále dosavadní práci;
- nesplňuje-li zaměstnanec předpoklady stanovené právními předpisy pro výkon sjednané práce nebo nesplňuje-li bez zavinění zaměstnavatele požadavky pro řádný výkon této práce; spočívá-li nesplňování těchto požadavků v neuspokojivých pracovních výsledcích, je možné zaměstnanci z tohoto důvodu dát výpověď, jen jestliže byl zaměstnavatelem v době posledních 12 měsíců písemně vyzván k jejich odstranění a zaměstnanec je v přiměřené době neodstranil;

- jsou-li u zaměstnance dány důvody, pro které by s ním zaměstnavatel mohl okamžitě zrušit pracovní poměr, nebo pro závažné porušení povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci; pro soustavné méně závažné porušování povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci je možné dát zaměstnanci výpověď, jestliže byl v době posledních 6 měsíců v souvislosti s porušením povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci písemně upozorněn na možnost výpovědi.

4.4.2.2. Okamžité zrušení pracovního poměru

Okamžité zrušení pracovního poměru zaměstnavatelem upravuje § 55 Zákoníku práce. Zaměstnavatel může výjimečně pracovní poměr okamžitě zrušit jen tehdy:

- byl-li zaměstnanec pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu delší než 1 rok, nebo byl-li pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin spáchaný při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu nejméně 6 měsíců;
- porušil-li zaměstnanec povinnost vyplývající z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci zvlášť hrubým způsobem.

4.4.3.3. Hromadné propouštění

Definici a vymezení hromadného propouštění obsahuje § 62.

Hromadným propouštěním se rozumí skončení pracovních poměrů v období 30 kalendářních dnů na základě výpovědí daných zaměstnavatelem z důvodů uvedených v § 52 písm. a) až c) nejméně:

- c) 30 zaměstnancům u zaměstnavatele zaměstnávajícího více než 300 zaměstnanců (v případě společnosti ČSAD Jihotrans a.s.). Skončí-li za podmínek uvedených ve větě první pracovní poměr alespoň 5 zaměstnanců, započítávají se do celkového počtu zaměstnanců uvedených v písmenech a) až c) i zaměstnanci, s nimiž zaměstnavatel rozvázal pracovní poměr v tomto období z týchž důvodů dohodou.

Před dáním výpovědi jednotlivým zaměstnancům je zaměstnavatel povinen o svém záměru včas, nejpozději 30 dnů předem, písemně informovat odborovou organizaci nebo radu zaměstnanců; rovněž je povinen informovat o:

- důvodech hromadného propouštění;
- počtu a profesním složení zaměstnanců, kteří mají být propuštěni;
- počtu a profesním složení všech zaměstnanců, kteří jsou u zaměstnavatele zaměstnáni;
- době, v níž se má hromadné propouštění uskutečnit;
- hlediscích navržených pro výběr zaměstnanců, kteří mají být propuštěni;
- odstupu, popřípadě dalších právech propuštěných zaměstnanců.

Předmětem jednání s odborovou organizací nebo radou zaměstnanců je dosažení shody zejména o opatřeních směřujících k předejití nebo omezení hromadného propouštění, zmírnění jeho nepříznivých důsledků pro zaměstnance, především možnosti jejich zařazení ve vhodném zaměstnání na jiných pracovištích zaměstnavatele.

Zaměstnavatel je současně povinen písemně informovat příslušný úřad práce o opatřeních uvedených v odstavcích 2 a 3, zejména o důvodech těchto opatření, o celkovém počtu zaměstnanců, o počtu a struktuře zaměstnanců, jichž se tato opatření mají týkat, o období, v jehož průběhu dojde k hromadnému propouštění, o navržených hlediscích pro výběr propuštěných zaměstnanců a o zahájení jednání s odborovou organizací nebo s radou zaměstnanců. Jedno vyhotovení písemné informace doručí zaměstnavatel odborové organizaci nebo radě zaměstnanců.

Pracovní poměr hromadně propouštěného zaměstnance skončí výpovědí nejdříve po uplynutí doby 30 dnů po sobě jdoucích od doručení písemné zprávy zaměstnavatele podle § 62 odst. 5 příslušnému úřadu práce, ledaže zaměstnanec prohlásí, že na prodloužení pracovního poměru netrvá. To neplatí, bylo-li vydáno rozhodnutí o úpadku 21a) zaměstnavatele.

4.3.4. Další případy skončení pracovního poměru

Skončení pracovního poměru na dobu určitou podle § 65 Zákoníku práce

Pracovní poměr na dobu určitou může skončit také ostatními způsoby uvedenými v § 48 odst. 1, 3 a 4. Byla-li doba trvání tohoto pracovního poměru omezena na dobu konání určitých prací, upozorní zaměstnavatel zaměstnance na skončení těchto prací včas, zpravidla alespoň 3 dny předem.

Pokračuje-li zaměstnanec po uplynutí sjednané doby (§ 48 odst. 2) s vědomím zaměstnavatele dále v konání prací, platí, že se jedná o pracovní poměr na dobu neurčitou.

Zrušení pracovního poměru ve zkušební době podle § 66 Zákoníku práce

Zaměstnavatel i zaměstnanec mohou zrušit pracovní poměr ve zkušební době z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu. Zaměstnavatel však nemůže ve zkušební době zrušit pracovní poměr v době prvních 14 kalendářních dnů trvání dočasné pracovní neschopnosti (karantény) zaměstnance.

4.4. SWOT analýza společnosti ČSAD Jihotrans a.s.

Silné stránky

- S1. Velikost podniku a výhody plynoucí z toho faktu;
- S2. Přizpůsobivost zaměstnanců v období krize;
- S3. Stabilní vlastnická struktura;
- S4. Technické zázemí;
- S5. Žádné odložené investice;
- S6. Víceoborový podnik;
- S7. Postavení na relevantním trhu;
- S8. Průkazná ekonomická činnost na jednotlivá střediska;
- S9. Důvěra bank opřená o bonitu společnosti;
- S10. Schopnost pružně reagovat na změny.

Slabé stránky

- W1. Činnost podniku je přímo závislá na poptávce ostatních subjektů na trhu;
- W2. Vyšší režijní náklady;
- W3. Složitější organizační struktura.

Příležitosti

- O1. Slabá koruna;
- O2. Uvolnění podmínek v rámci Schengenského prostoru;
- O3. Umožnění provozování vnitrostátní dopravy na území členských států EU.
- O4. Schopnost zajistit partnerské projekty s městy a jinými subjekty;
- O5. Akvizice konkurenčních společností.

Ohrožení

- T1. Legislativní prostředí, především Evropské unie;
- T2. Konkurence z východu;
- T3. Porušování zákonů ze strany konkurence;
- T4. Špatný stav komunikací;
- T5. Nestálá politická scéna;
- T6. Prohlubující se ekonomická krize.

4.4.1. Vyhodnocení SWOT analýzy

K vyhodnocení SWOT analýzy společnosti ČSAD Jihotrans a.s. byla použita metoda „Plus minus matice analýzy SWOT“. Touto metodou byly porovnávány vzájemné vazby mezi vytypovanými silnými stránkami „S“, slabými stránkami „W“, spolu s příležitostmi „O“ a ohroženími „T“. V této metodě sloužící k vyhodnocení SWOT analýzy byla rozlišena:

- silně oboustranně pozitivní vazba ++;
- slabší pozitivní vazba +;
- slabší negativní vazba -;
- žádný vzájemný vztah 0;

Součty řádků a sloupců dali přehled klíčových faktorů, o které by se měly opírat navrhované programy strategie rozvoje obce.

Silné stránky

Fakt že ČSAD Jihotrans a.s. je víceborový podnik je současně i nejsilnější stránkou společnosti. Rozumí se tím především diverzifikace činnosti na tři hlavní oblasti a to nákladní dopravu, autobusovou dopravu a poskytování technických služeb jako je například auto a pneuservis široké veřejnosti.

Slabé stránky

Hlavní slabou stránkou je skutečnost, že společnost je poskytovatelem dopravních služeb, a ty jsou přímo vázány na poptávce jiných subjektů na trhu. V období ekonomické krize dochází k celkovému poklesu průmyslu a doprava je jedna z prvních oblastí, která tuto skutečnost pocítí.

Příležitosti

Jako největší příležitost pro podnik byla označena schopnost zajistit partnerské projekty s městy a jinými subjekty. Tato skutečnost je umožněna především velikostí, stabilitou a technickým zázemím společnosti. V dlouhodobém hledisku by tyto kontrakty mohly zajistit společnosti pravidelné příjmy.

Ohrožení

Jako hlavní hrozba společnosti bylo označeno legislativní prostředí. Z pohledu České republiky se jedná především o nestabilitu vlády, z hlediska Evropské unie jde zejména o různé směrnice a nařízení vytvářející restriktce na dopravní společnosti.

4.4.2. Navrhované strategie

Hlavní činností dopravní společnosti ČSAD Jihotrans a.s. je poskytování služeb, které jsou přímo závislé na poptávce ostatních subjektů na trhu. S ohledem na tuto skutečnost byly navrženy následující možné strategie.

Strategie SO – Využití faktu, že je společnost víceoborový podnik a nabídnout v rámci partnerského projektu kompletní služby které se týkají dopravy.

Strategie WO – Využití schopnosti zajistit partnerské projekty a zajistit si tímto způsobem pravidelný příjmy pro společnost.

Strategie SW – Využití skutečnosti, že společnost ČSAD Jihotrans a.s. je víceoborový podnik a zajisti tak diverzifikaci oblastí příjmů.

Strategie WT – Minimalizovat náklady a čelit hrozbám.

4.5. Metoda řízeného rozhovoru

K získání primárních informací týkajících dopadu ekonomické krize na společnost ČSAD Jihotrans a.s. byla použita metoda řízeného rozhovoru. V průběhu každého rozhovoru bylo dotazované osobě položeno 9 otázek. První 2 otázky se týkaly dopadu ekonomické krize na Českou republiku a snahy řešit nastalou situaci ze strany české vlády. Následujících 6 otázek bylo zaměřeno na chod společnosti a to z ekonomického a personálního hlediska. Poslední otázka se týkala názoru na budoucí vývoj situace v ekonomice.

Skupinu dotazovaných tvořilo 9 osob především z top managementu společnosti. Ve snaze získat co nejobjektivnější informace byly dotazovány osoby jak z jednotlivých oblastí vrcholného řízení, tak i zástupci jednotlivých divizí společnosti. Rozhovory byly uskutečněny v časovém rozmezí 13.3. – 29.3.2009. Soubor otázek je uveden v přílohách na konci práce jako příloha č. 3.

4.5.1. Vyhodnocení rozhovorů

Otázka číslo 1 se dotazuje na dopad ekonomické krize na Českou republiku. Většina dotazovaných se shodla na odpovědi, že ekonomická krize má „spíše silný“ dopad na českou ekonomiku. Jako hlavní faktor propadu ekonomiky dotazovaný označili především průmysl zaměřený z velké části na výrobu automobilů, a celkový pokles zahraniční poptávky po tuzemských produktech.

Otázka číslo 2 zjišťuje názor dotazovaných, zda česká vláda podniká dostatečné kroky v řešení dopadů ekonomické krize. Na tuto otázku převažuje názor že „neutrálně“ až „spíše ne“. Hlavním důvodem byla podle diskuze nestabilita, posléze pád vlády a s tím spojená neschopnost prosazení opatření týkajících se ekonomické krize.

Otázka číslo 3 se ptá na to, jak se projevila ekonomická krize na zkoumané společnosti. Tato otázka byla rozdělena na dvě části a to na ekonomickou a personální část. Z ekonomického hlediska dotazovaný označili dopad jako „slabý“ až „velmi slabý“. Přesto podnik podle odpovědí zaznamenal pokles zakázek jako následek propadu celého průmyslu a to ve všech oblastech činnosti. V oblasti nákladní dopravy v důsledku snížení produkce

výrobních podniků. Autobusová doprava zaznamenala pokles především v pátek a to v důsledku zkrácení pracovního týdne na čtyři dny ve výrobních závodech jako například u společnosti Robert Bosch s.r.o. v Českých Budějovicích. Z hlediska personálního řízení je taktéž dopad krize označován „jako slabý“ až „velmi slabý“. Toto ohodnocení je podpořeno tvrzením, že se společnost snaží držet optimální počet zaměstnanců v závislosti na získaných zakázkách. Přesto v současné době podnik nepřijímá žádné nové zaměstnance a spíše propouští zaměstnance z nadbytečnosti.

Otázka číslo 4 zjišťuje, zda má podnik dostatečně diverzifikované oblasti působnosti, tak aby byl dopad krize menší. Mezi dotázanými převažuje názor „spíše ano“, dva uvedli „neutrálně“. Jako hlavní diverzifikací jsou v odpovědích uváděny oblasti působnosti, a to nákladní doprava a autobusová doprava a poskytování služeb motoristům.

Otázka číslo 5 se dotazuje, zda je velká nevýhoda pro podnik relativně úzká provázanost české ekonomiky na automobilový průmysl. Převažuje názor spíše ne, jeden dotázaný uvedl určitě ne. Tyto odpovědi jsou zdůvodňovány diverzifikací činnosti podniku, skladbou dlouhodobých kontraktů a zakázek.

Otázka číslo 6 zjišťuje, zda podnik musel přijmout některá významná opatření/omezení. Tato otázka byla rozdělena na dvě části a to na ekonomickou a personální. V oblasti ekonomiky podniku převažovali odpovědi „neutrálně“ a „spíše ano“. Mezi zmíněné opatření patří například tvorba rezerv, zastavení investic, úspory v oblasti reklamy a snaha snížit provozní náklady. Hlavním důvodem těchto kroků byla označena prevence do budoucna. Z personálního hlediska dominovala odpověď „spíše ano“. Mezi hlavní uvedená opatření patřilo plošné snížení platu, úspory na benefitech zaměstnanců a zastavení nábory nových zaměstnanců.

Otázka číslo 7 se dotazuje na fakt, zda by současná situace nemohla přispět k zlepšení chodu společnosti. Tato otázka byla rozdělena na dvě části a to na ekonomickou a personální. V oblasti ekonomiky byla převažující odpověď „spíše ano“ a to především z důvodu možného zjištění a omezení činností v nerentabilních oblastech. Z pohledu personálního řízení převažuje odpověď „spíše ano“. Mezi zmíněné důvody patří propouštění nadbytečných a méně kvalitních zaměstnanců, větší konkurence na trhu práce a z toho plynoucí výhoda

výběru kvalitních zaměstnanců a psychologický efekt hrozby propouštění a s tím související nárůst efektivity práce u stávajících zaměstnanců

Otázka číslo 8 se ptá, zda by současná situace nemohla přispět k zlepšení pozice podniku na trhu. Převažující odpovědí je „spíše ano“ a jeden dotázaný uvedl „určitě ano“. Důvodem je názor, že problémové společnosti v období ekonomického útlumu ukončí svou činnost a možnost akvizicí ze strany ČSAD Jihotrans a.s..

Otázka číslo 9 zjišťuje názor dotazovaných, zda současná krize ve výsledku pomůže ekonomickému prostředí. Mezi dotázanými převládá názor že „spíše ano“ a to především z důvodu stabilizace cen surovin, zlepšení legislativy a kontroly nad jednotlivými oblastmi světové ekonomiky.

4.5.2. Shrnutí výsledků

Prostřednictvím řízených rozhovorů se podařilo získat následující důležité informace. Dopad ekonomické krize na podnik není závažný, přesto se nastalá situace již odrazila v chodu společnosti, a to především v poklesu poptávky po všech poskytovaných službách. Firma dále přistupuje k některým krokům za účelem prevence před možným zhoršením situace. Z ekonomického pohledu je to například snaha snížit provozní náklady, omezit investic a jiné úspory. Z personálního hlediska dochází především k plošnému snižování platů a jiných zaměstnaneckých výhod, a také k propouštění zaměstnanců z nadbytečnosti.

V určitém pohledu může být ekonomická krize i příležitost pro zlepšení chodu společnosti. Jak z pohledu identifikace problémových částí podniku a jejich optimalizace, tak z pohledu optimalizace stavu zaměstnanců a možné selekce kvalitní pracovní síly. Další možnost pro rozvoj podniku z pohledu jeho velikosti a bonity je možnost rozšíření portfolia služeb prostřednictvím akvizic ostatních konkurenčních podniků.

4.6. Návrh vlastních řešení

4.6.1. Čerpání grantů z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Ministerstva práce a sociálních věcí

Na základě rozhovorů s vedením podniku a ve snaze minimalizovat počet propuštěných zaměstnanců, se jeví jako možné řešením využití dvou projektů Ministerstva práce a sociálních věcí.

Ministerstvo práce a sociálních věcí přistoupilo k podpoře podniků, čelícím současné hospodářské krizi, pomocí prostředků Evropského sociálního fondu a zahájilo realizaci nových projektů, zaměřených na udržení zaměstnanosti a současně na zvyšování vzdělanosti zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků. Jedná se o projekty „Školení je šance“ a „Vzdělávejte se!“

4.6.1.1. Projekt „Školení je šance“

V rámci projektu „Školení je šance“ bude Ministerstvo práce a sociálních věcí přidělovat firmám prostředky na:

- realizaci vzdělávacích kurzů pro své zaměstnance;
- tvorbu vzdělávacích programů, včetně přípravy podnikových lektorů a instruktorů;
- zavádění systému rozvoje a řízení lidských zdrojů v podnicích vedoucí k motivaci a aktivizaci zaměstnanců a zaměstnavatelů;
- k podpoře dalšího podnikového vzdělávání a na další obdobné aktivity.

Kromě nákladů na realizaci vzdělávání mohou být hrazeny i náklady na náhradu mzdy, včetně sociálního a zdravotního pojištění, a to po celou dobu, kdy se zaměstnanci účastní vzdělávacích kurzů.

Výše podpory může být v určitých případech až 100 % celkových nákladů. Při omezení z důvodu pravidel veřejné podpory se zaměstnavatelé budou podílet určitou procentní částí ze

svých finančních prostředků. Stanovení míry podpory závisí jednak na typu vzdělávání (obecné/specifické), na velikosti podniků a také na režimu veřejné podpory.

Společnost ČSAD Jihotrans a.s. spadá do kategorie velkých podniků. V případě obecného vzdělávání svých zaměstnanců může získat až 60% úhrady nákladů a v případě specifického až 25% nákladů. Pokud by se jednalo o regionální projekt, lze získat dotaci až do výše 7 milionů Kč. V případě že by se jednalo o nad-regionální projekt (realizované ve 2 a více regionech ČR), může tato částka činit až 15 milionů Kč. Minimální hodnota dotace je v prvním případě 1 milion Kč, v druhém 2 miliony Kč.

4.6.1.2. Projekt „Vzdělávejte se!“

Projekt je zaměřen na zaměstnavatele, kteří v důsledku celosvětové finanční krize a hospodářské recese museli nebo budou muset omezit výrobu ve svých provozech, a jejich zaměstnance. V rámci projektu mohou zaměstnavatelé získat finanční prostředky na realizaci vzdělávacích kurzů pro své zaměstnance, kteří jsou ohroženi negativními důsledky organizačních změn podniku v důsledku krize.

Zaměstnavatelé podají žádost o zapojení do projektu na příslušném úřadu práce, který jejich žádost posoudí a schválí. Žádost bude obsahovat relevantní důvody o zapojení se zaměstnavatele do projektu, seznam zaměstnanců účastnících se odborného rozvoje, vzdělávací kurzy a vybrané vzdělávací instituce, které budou odborný rozvoj zajišťovat. Součástí bude i kalkulace nákladů na vzdělávání (jednotlivé kurzy).

Zaměstnavatelé dostanou příspěvek na úhradu nákladů na vzdělávání zaměstnanců a na náhradu mzdy, včetně sociálního a zdravotního pojištění a cestovních náhrad, a to po dobu, kdy se jejich zaměstnanci účastní vzdělávání. Příspěvek bude poskytnut v souladu s pravidly poskytování veřejné podpory.

Společnost ČSAD Jihotrans a.s. patří do kategorie velkých podniků, tj. nad 250 zaměstnanců. V této skupině může dostat nejvýše 60% nákladů na zaměstnance. Maximálně do výše 200 tisíc Eur.

Na tento projekt je vyčleněno celkem 1,5 mld. Kč a žádosti o zapojení do projektu budou moci zaměstnavatelé podávat až do 30. června 2011

4.6.2. Outplacement management

Dalším možným zlepšením v oblasti personálního řízení v kontextu s nutností propouštění zaměstnanců by mohlo být začlenění outplacement managementu do celkové koncepce.

Outplacement je proces pomoci poskytovaný zaměstnancům, kteří opouštějí firmu z organizačních důvodů. Její podstatou je psychická stabilizace a podpora, aktivizace a analýza potenciálu.

V další fázi následuje poradenství včetně praktických doporučení při hledání nového uplatnění na trhu práce. Jedná se o nácvik prezentačních dovedností, přípravu životopisu, motivačního dopisu, zvládnutí pohovoru či orientace na trhu práce.

Součástí je i aktivní pomoc při hledání nového pracovního místa a při mapování aktuálních pracovních příležitostí. Individuální outplacement se nejčastěji týká top manažerů, u masového outplacementu může jít i o zaměstnance na nejnižších pozicích v hierarchii firmy.

Implementace outplacementu by ve společnosti ČSAD Jihotrans a.s. přinesl zlepšení v následujících oblastech:

- Firma by tím vyjádřila, že oceňuje, co pro ni v minulosti zaměstnanec udělal;
- Firma by si zanechala image dobrého zaměstnavatele v očích odcházejících i stávajících zaměstnanců a také veřejnosti;
- Zmírnil by se negativní dopad odchodů na ty, kteří firmu opouštějí - odcházející zaměstnanci mohou v pořádku dokončit svoji práci;
- Zmírnil by se negativní dopad odchodů na ty, kteří ve firmě zůstávají - klíčoví zaměstnanci budou chtít u firmy zůstat, vědí, že se ke svým zaměstnancům zachová slušně i v případě potřeby propouštění;
- Pozitivní by bylo také omezení problémů s odborovou organizací;

- Toto řešení by přispívalo k vytváření pozitivní firemní kultury, která přeneseně ovlivňuje kvalitu výrobků a služeb a tím i spokojenost zákazníků.

Tuto činnost může firma provozovat prostřednictvím vlastních kapacit, nebo může být zajištěna externí specializovanou firmou v podobě outsourcingu.

V případě dobré aplikace outplacement managementu by došlo ke zlepšení vnitropodnikového klimatu v období nutnosti velkého propouštění a mohl by navenek fungovat jako dobrý nástroj HR marketingu a prezentovat firmu v očích veřejnosti jako kvalitního zaměstnavatele.

5. Diskuse

Ekonomická krize představuje pro každý podnik určité riziko. Záleží pak jen na schopnostech jeho managementu, jak dokáže své možné problémy vyřešit a případně je obrátit ve svůj prospěch.

Hlavní činností dopravní společnosti ČSAD Jihotrans a.s. je poskytování služeb, které jsou přímo závislé na poptávce ostatních subjektů na trhu. V kontextu se stavem objednávek se musí společnost chovat racionálně a musí udržovat stav svých zaměstnanců v optimu. Naproti tomu si musíme uvědomit, že jednou z hlavních součástí poskytování služeb je lidský faktor, který je mnohdy zásadní pro úspěch.

V první oblasti je personální řízení zkoumané společnosti efektivní a stav zaměstnanců odpovídá potřebě. V případě propouštění se podnik řídí čistě podle Zákoníku práce a nenabízí žádnou nadstandardní péči o zaměstnance. Na druhou stranu situace jako je propad ekonomiky přináší negativní psychologické efekty na zaměstnance jako je například stres ze ztráty zaměstnání, který se pak může projevit v efektivitě práce. Tento efekt je silně nežádoucí především u zaměstnanců, kteří jsou pro podnik důležití a propouštění jim nehrozí.

Jedním z možných řešení je využití nabídky projektů Ministerstva práce a sociálních věcí, konkrétně projekty „Školení je šance“ a „Vzdělávejte se!“, týkajících se udržení zaměstnanosti v podnicích. Zařazením pracovníků do tohoto projektu by společnost poukázala na jejich hodnotu a mohla by si je tímto způsobem udržet po dobu krize a opět využít jejich kvalit při růstu poptávky.

Dalším možným řešením této situace by mohlo být zavedení outplacement managementu, které by se pozitivně projevilo uvnitř podniku v podobě pozitivní atmosféry na pracovišti a navenek podniku, v podobě HR reklamy jako kvalitního zaměstnavatele, který se dokáže postarat i o odcházející zaměstnance.

6. Závěr

V této práci jsem vycházel ze zadání a zabýval se řešením problémů dopadu ekonomické krize na vybraný podnik dopravních služeb a to v oblasti personálním řízení. Jakýkoli markantní pokles národní, nebo dokonce mezinárodní ekonomiky, má téměř jistý dopad na fungování jednotlivých firem na trhu. Celosvětová ekonomická krize, která odstartovala v roce 2008, tak může mít na podniky různý efekt. Pro některé společnosti může tato situace představovat příležitost prosazení a růstu, pro většinu ostatních však ekonomické potíže, které mohou v lepších případech končit pouze omezováním činnosti a propouštěním zaměstnanců. Informace a návrhy získané během vzniku této práce mohou posloužit při řešení této situace ve vybrané společnosti, kterou je ČSAD Jihotrans a.s..

Hlavním cílem mé práce bylo navrhnout taková opatření, která by ztlumila dopady ekonomické krize na personální řízení podniku a to především v oblasti propouštění zaměstnanců. V této práci byly charakterizovány i dílčí cíle. Mezi dílčí cíle patřila historická analýza společnosti, analýza současného stavu ekonomiky a trhu práce, analýza současného stavu podniku a jeho systému personálního řízení a stanovení možných strategií rozvoje společnosti.

Při řešení dané problematiky jsem postupoval v několika krocích. Tuto práci tak lze rozdělit na několik částí. V první části jsem provedl zhodnocení odborných teoretických pramenů jako východisko pro realizaci vlastní práce.

V následující části jsem provedl popis historického vývoje společnosti ČSAD Jihotrans a.s. a jejího současného organizačního uspořádání. V další části je popsán vývoj české ekonomiky v období krize a to z pohledu celkového průmyslu, odvětví dopravy a trhu práce. Následuje popis stejné situace z pohledu společnosti ČSAD Jihotrans a.s. a právní úprava uvolňování zaměstnanců upravená Zákoníkem práce ČR.

V poslední části této práce jsem využil metodu řízeného rozhovoru k získání primárních informací ohledně pohledu vrcholového managementu na ekonomickou krizi a jejím vlivu na fungování společnosti. Dále jsem využil metodu SWOT analýzy ke stanovení možných strategií rozvoje společnosti. Na základě provedených analýz jsem definoval hlavní

problémové oblasti a nastínil možné návrhy řešení dopadu ekonomické krize na fungování společnosti z pohledu personálního řízení. Návrhy se týkají možného využití dvou projektů Ministerstva práce a sociálních věcí zaměřených na udržování zaměstnanosti a zavedení outplacement managementu do portfolia managementu společnosti.

Tuto diplomovou práci lze chápat jako výchozí bod pro zlepšení systému personálního řízení ve společnosti, a jako bod, který by měl přispět ke snížení dopadů ekonomické krize na chod společnosti z pohledu personálního řízení.

7. Resume

Tato diplomová práce se zabývá dopadem ekonomické krize na společnost ČSAD Jihotrans a.s. z pohledu personálního řízení. Cílem práce je navrhnout určitá opatření vedoucí ke zmírnění dopadů ekonomické krize na podnik z pohledu personálního řízení. První část práce se zabývá analýzou historického vývoje společnosti, popisem situace české ekonomiky a společnosti ČSAD Jihotrans a.s. v období ekonomické krize a právní úpravou uvolňování pracovníků z organizace. Druhá část obsahuje aplikaci metody řízeného rozhovoru a SWOT analýzu. Metoda řízených rozhovorů umožnila získání primárních informací o pohledu vrcholového managementu na ekonomickou krizi a jejím vlivu na fungování společnosti. Pomocí SWOT analýzy byly stanoveny možné strategie rozvoje společnosti. Na základě získaných informací a dat byly vytvořeny návrhy opatření k zmírnění dopadů ekonomické krize na společnost z pohledu personálního řízení.

Klíčová slova: Ekonomická krize, personální řízení, metoda řízeného rozhovoru, SWOT analýza, snížení dopadu

This thesis focuses on Human Resource management of CSAD Jihotrans a.s. during the economic downturn. The purpose of the theses is to propose specific measurements for reducing the impact of the economic crisis on HR. The first part of the thesis analyzes the historical evaluation of CSAD Jihotrans and its relation to both regional and global economic trends. The second part contains controlled interviews and SWOT analysis. This method of controlled interviews enables the collection of primary information about top management and their views on economic crisis and its influence on the company. Potential development solutions have been established by using SWOT analysis and measurement proposals have been developed to reduce impact of the current economic crisis on human resources management by using the collected information.

Keywords: Economic crisis, personnel management, method of controlled interview, SWOT analysis, reduction of drop

8. Přehled použité literatury

Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing, 2005, 856 s. ISBN 80-247-0469-2

Bláha, J. - Matejčičuk, A. – Kaňáková, Z.: Personalistika pro malé a střední firmy, Praha: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9

Foot, M. – Hook, C.: Personalistika, Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6

Dvořáková, Z. a kol.: Management lidských zdrojů, Praha: C.H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4

Dvořáková, Z. a kol.: Personální řízení 1, Praha: Vysoká škola Ekonomická, 2001, 218s. ISBN: 80-245-0248-8

Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách, Praha: Grada Publishing, 2007, 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3

Stýblo, J.: Moderní personalistika : trendy, inspirace, výzvy, Praha: Grada Publishing, 1998, 139 s. ISBN: 80-7169-616-1

Seznam internetových zdrojů:

Zdroj: <http://www.stavebnitechnologie.cz/view.php?cisloclanku=2002041701>

Dne: 21.2.2009, 12:24

9. Seznam příloh

Příloha č.1: Plus mínus matice analýzy SWOT

Příloha č.2: Dotazník v kontextu s řízeným rozhovorem

Příloha č.3: Tabulka - Počet jednotlivých odpovědí na otázky řízeného rozhovoru

Příloha č.1 - Plus minus matice analýzy SWOT

		Příležitosti					Ohrožení						součet	pořadí
		O1	O2	O3	O4	O5	T1	T2	T3	T4	T5	T6		
Silné stránky	S1	+	+	+	+	+	-	-	0	0	-	-	1	2.-5.
	S2	0	0	0	0	0	0	-	0	0	-	0	-2	10.
	S3	0	0	0	+	+	-	0	0	0	-	0	0	6.-9.
	S4	0	+	+	+	0	-	0	0	-	0	0	1	2.-5.
	S5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.-9.
	S6	+	+	+	+	0	-	0	0	0	0	-	2	1
	S7	+	+	+	+	+	-	-	-	0	-	-	0	6.-9.
	S8	0	0	0	+	0	-	0	0	0	0	0	0	6.-9.
	S9	0	+	+	+	+	-	0	0	0	-	-	1	2.-5.
	S10	+	+	+	+	+	-	-	-	0	-	0	1	2.-5.
Slabé stránky	W1	-	0	0	0	0	-	--	--	0	-	-	-8	1.
	W2	-	0	0	0	0	-	-	0	-	0	-	-5	2.
	W3	0	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	-3	3.
	součet	2	5	5	7	6	10	7	4	2	7	6		
	pořadí	5	3.-4.	3.-4.	1.	2.	1	2.-3.	5.	6.	2.-3.	4.		

Příloha č.2: Dotazník v kontextu s řízeným rozhovorem

Otázky k rozhovoru

Č.1	Jak moc podle Vašeho názoru dopadla ekonomická krize na Českou republiku?	<input type="radio"/> Silně <input type="radio"/> Spíše silně <input type="radio"/> Slabě <input type="radio"/> Velmi slabě <input type="radio"/> Vůbec
-----	---	---

Text:

.....
.....
.....

Č.2	Podniká česká vláda dostatečné kroky v řešení dopadů ekonomické krize?	<input type="radio"/> Určitě ano <input type="radio"/> Spíše ano <input type="radio"/> Neutrálně <input type="radio"/> Spíše ne <input type="radio"/> Určitě ne
-----	--	---

Text:

.....
.....
.....

Č.3	Jak moc se ekonomická krize projevila na Vašem podniku?	
a.)	Z ekonomického hlediska?	<input type="radio"/> Silně <input type="radio"/> Spíše silně <input type="radio"/> Slabě <input type="radio"/> Velmi slabě <input type="radio"/> Vůbec
b.)	Z pohledu personálního řízení?	<input type="radio"/> Silně <input type="radio"/> Spíše silně <input type="radio"/> Slabě <input type="radio"/> Velmi slabě <input type="radio"/> Vůbec

Text:

.....
.....

Č.4	Má podnik dostatečně diverzifikované oblasti působnosti, tak aby byl dopad krize menší?	<input type="radio"/> Určitě ano <input type="radio"/> Spíše ano <input type="radio"/> Neutrálně <input type="radio"/> Spíše ne <input type="radio"/> Určitě ne
-----	---	---

Text:

.....

.....

.....

Č.5	Jak velká nevýhoda/výhoda je pro Váš podnik relativně úzká provázanost české ekonomiky na automobilový průmysl?	<input type="radio"/> Určitě ano <input type="radio"/> Spíše ano <input type="radio"/> Neutrálně <input type="radio"/> Spíše ne <input type="radio"/> Určitě ne
-----	---	---

Text:

.....

.....

.....

Č.6	Museli jste přijmout některá významná opatření/omezení?	
a.)	Z ekonomického hlediska?	<input type="radio"/> Určitě ano <input type="radio"/> Spíše ano <input type="radio"/> Neutrálně <input type="radio"/> Spíše ne <input type="radio"/> Určitě ne
b.)	Z pohledu personálního řízení?	<input type="radio"/> Určitě ano <input type="radio"/> Spíše ano <input type="radio"/> Neutrálně <input type="radio"/> Spíše ne <input type="radio"/> Určitě ne

Text:

.....

.....

.....

Č.7	Mohla by současná situace přispět ke zlepšení chodu společnosti?	
a.)	Z ekonomického hlediska?	<input type="radio"/> Určitě ano <input type="radio"/> Spíše ano <input type="radio"/> Neutrálně <input type="radio"/> Spíše ne <input type="radio"/> Určitě ne
b.)	Z pohledu personálního řízení?	<input type="radio"/> Určitě ano <input type="radio"/> Spíše ano <input type="radio"/> Neutrálně <input type="radio"/> Spíše ne <input type="radio"/> Určitě ne

Text:

.....

.....

.....

Č.8	Mohla by současná situace přispět k zlepšení pozice podniku na trhu?	<input type="radio"/> Určitě ano <input type="radio"/> Spíše ano <input type="radio"/> Neutrálně <input type="radio"/> Spíše ne <input type="radio"/> Určitě ne
-----	--	---

Text:

.....

.....

.....

Č.9	Myslíte, že současná krize ve výsledku pomůže ekonomickému prostředí?	<input type="radio"/> Určitě ano <input type="radio"/> Spíše ano <input type="radio"/> Neutrálně <input type="radio"/> Spíše ne <input type="radio"/> Určitě ne
-----	---	---

Text:

.....

.....

.....

Příloha č.3: Tabulka - Počet jednotlivých odpovědí na otázky řízeného rozhovoru

Otázka č.1: Jak moc podle Vašeho názoru dopadla ekonomická krize na Českou republiku?

Odpověď	Silně	Spíše silně	Slabě	Spíše slabě	Vůbec
Počet	2	7	0	0	0

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č.2: Podniká česká vláda dostatečné kroky v řešení dopadů ekonomické krize?

Odpověď	Určitě ano	Spíše ano	Neutrálně	Spíše ne	Určitě ne
Počet	0	0	6	3	0

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č.3: Jak moc se ekonomická krize projevila na Vašem podniku?

Z ekonomického hlediska					
Odpověď	Silně	Spíše silně	Slabě	Spíše slabě	Vůbec
Počet	0	0	7	2	0
Z personálního hlediska					
Odpověď	Silně	Spíše silně	Slabě	Spíše slabě	Vůbec
Počet	0	0	8	1	0

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č.4: Má podnik dostatečně diverzifikované oblasti působnosti, tak aby byl dopad krize menší?

Odpověď	Určitě ano	Spíše ano	Neutrálně	Spíše ne	Určitě ne
Počet	0	7	2	0	0

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č.5: Jak velká nevýhoda/výhoda je pro Váš podnik relativně úzká provázanost české ekonomiky na automobilový průmysl?

Odpověď	Určitě ano	Spíše ano	Neutrálně	Spíše ne	Určitě ne
Počet	0	0	0	8	1

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č.6: Museli jste přijmout některá významná opatření/omezení?

Z ekonomického hlediska					
Odpověď	Určitě ano	Spíše ano	Neutrálně	Spíše ne	Určitě ne
Počet	0	3	6	0	0
Z personálního hlediska					
Odpověď	Určitě ano	Spíše ano	Neutrálně	Spíše ne	Určitě ne
Počet	0	7	2	0	0

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č.7: Mohla by současná situace přispět ke zlepšení chodu společnosti?

Z ekonomického hlediska					
Odpověď	Určitě ano	Spíše ano	Neutrálně	Spíše ne	Určitě ne
Počet	0	7	2	0	0

Z personálního hlediska					
Odpověď	Určitě ano	Spíše ano	Neutrálně	Spíše ne	Určitě ne
Počet	0	5	4	0	0

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č.8: Mohla by současná situace přispět k zlepšení pozice podniku na trhu?

Odpověď	Určitě ano	Spíše ano	Neutrálně	Spíše ne	Určitě ne
Počet	1	8	0	0	0

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č.9: Myslíte, že současná krize ve výsledku pomůže ekonomickému prostředí?

Odpověď	Určitě ano	Spíše ano	Neutrálně	Spíše ne	Určitě ne
Počet	1	6	2	0	0

Zdroj: Vlastní výzkum