

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Finanční aspekty řízení lidských zdrojů v podniku

Financial aspects of human resource management in a company

Bc. Martina Štincíková

Plzeň 2016

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Finanční aspekty řízení lidských zdrojů v podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 25. dubna 2016

podpis autorky

Poděkování

Chtěla bych poděkovat panu Ing. Zdeňkovi Hruškovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné připomínky a rady při vypracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat kolegyním z personálního a mzdového oddělení Plzeňských městských dopravních podniků, a.s. za poskytnutí interních dat a mnoho důležitých informací.

Obsah

Úvod.....	7
1 Vymezení řízení lidských zdrojů.....	10
1.1 Geneze řízení lidských zdrojů.....	10
1.2 Lidské zdroje.....	10
1.3 Pojem řízení lidských zdrojů	11
1.4 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	11
1.5 Subjekty řídicí lidské zdroje	11
1.6 Činnosti řízení lidských zdrojů	13
1.6.1 Plánování, získávání a výběr zaměstnanců.....	14
1.6.2 Adaptace a vzdělávání zaměstnanců.....	17
1.6.3 Hodnocení pracovníků	21
1.6.4 Odměňování.....	23
2 Personální controlling.....	28
2.1 Nástroje personálního controllingu.....	28
3 Motivace	32
4 Představení společnosti Plzeňské městské dopravní podniky, a.s.....	35
4.1 Personální a mzdové oddělení	38
4.1.1 Personální strategie	38
4.1.2 Personální procesy	43
4.1.2.1 Personální plánování a vyhledávání pracovníků	43
4.1.2.2 Získávání a výběr zaměstnanců	44
4.1.2.3 Přijímání a adaptace zaměstnanců	44
4.1.2.4 Odměňování zaměstnanců	45
4.1.2.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	49
4.1.2.6 Hodnocení	53
5 Průzkum spokojenosti a motivace zaměstnanců	55
6 Personální controlling vybraných ukazatelů	74
7 Ekonomické zhodnocení vybraných částí personální strategie	80
7.1 Nábor a získávání pracovníků.....	80
7.2 Motivace pracovníků	81
Závěr	85

Seznam tabulek a obrázků	86
Seznam použitých zkratk	88
Seznam použité literatury	89
Seznam příloh	92

Úvod

„V práci je útěcha, spokojenost, bohatství a moc.“

Karel Jaromír Erben

Lidské zdroje patří mezi nejdůležitější zdroje podniku a jsou spolu s materiálními, finančními a informačními zdroji podstatou fungování každé společnosti. Trendem do budoucna bude posilování personálního řízení ve společnostech.

Společnosti by si měly dát za hlavní cíl maximálně motivovat své zaměstnance, protože pro každý podnik je velmi důležitý kvalitní a loajální zaměstnanec, který bude dosahovat vysokých pracovních výkonů a bude se snažit naplňovat organizační cíle podniku. Bez zaměstnanců by žádná společnost nefungovala. Klíčovou konkurenční výhodou se proto stává vyhledávání, získání a udržení kvalitních a motivovaných pracovníků. Tyto procesy zastřešuje personální oddělení, které se v průběhu času stalo nezbytnou součástí všech velkých i malých společností. Současně se podílí i na finančním řízení lidských zdrojů ve společnosti, na které je zaměřena tato diplomová práce.

Společnosti by měly mít nastavené personální procesy tak, aby skutečně naplňovaly jejich strategické vize, jelikož z těchto představ se dále zpracovávají ostatní funkční strategie podniku. Smyslem personální strategie je utvářet konkurenční výhody v konkrétním časovém horizontu.

Cíl a metodický postup práce

Předložená diplomová práce si v teoretické části klade za cíl vymezit a charakterizovat pojem řízení lidských zdrojů, popsat jednotlivé nástroje personálního controllingu z hlediska finančního řízení a definovat motivaci jako nástroj ke zvýšení výkonnosti a k lepšímu pracovnímu uspokojení zaměstnanců.

V praktické části je nejprve představena společnost Plzeňské městské dopravní podniky, a.s. včetně určení její firemní strategie. Následně je charakterizováno personální a mzdové oddělení včetně personálních procesů a je stanoven cíl práce, tj. navrhnutí nové personální strategie na období 2017 – 2020, která bude vycházet z firemní strategie, dotazníkového šetření a ze zpracované SWOT analýzy. Na základě nové personální strategie budou vyčísleny finanční úspory pro společnost a zvýší se spokojenost a motivace zaměstnanců. SWOT analýza je také zpracována na základě vyčíslení ukazatelů personálního controllingu. Analyzovaná data jsou přepočtena autorkou stanoveným koeficientem a u modelových příkladů jsou využity fiktivní hodnoty.

První kapitola vymezuje řízení lidských zdrojů od jejich historie, vymezení úkolů a subjektů, které řídí lidské zdroje, až po charakterizování jednotlivých činností řízení lidských zdrojů ve společnosti, mezi které patří plánování, získávání a výběr zaměstnanců, adaptace a vzdělávání zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Druhá kapitola objasňuje pojem personální controlling a jeho nástroje. Uvádí se zde také příklady personálních ukazatelů, které budou vypočítány v praktické části diplomové práce. V této kapitole je také zmíněn pojem personální audit, který kontroluje správnost vykonávání personálních procesů.

Třetí kapitola se zabývá motivací, která by měla napomáhat k tomu, aby zaměstnanci dosahovali požadovaných pracovních výkonů.

Ve čtvrté kapitole je představen vybraný podnikatelský subjekt a charakterizováno personální a mzdové oddělení včetně personálních procesů. Dále kapitola obsahuje návrh nové personální strategie na období 2017 – 2020 včetně zpracované SWOT analýzy. V podkapitole odměňování zaměstnanců se porovnává výše příplatků a odměn v letech 2014 a 2015 a vyčíslení jejich procentuální změny. Pro lepší orientaci v těchto příplatcích a odměnách autorka uvede modelový příklad na výpočet čisté

měsíční mzdy. Lze zde také naléznout vývoj osobních nákladů a vývoj nákladů na benefity v přepočtu na 1 zaměstnance za rok. V této kapitole je také vymezena analýza vzdělávacích aktivit ve společnosti.

Pátá kapitola je kapitolou nejobsáhlejší. Zaměřuje se na vyhodnocení dotazníku „Průzkumu spokojenosti a motivace zaměstnanců v roce 2015“, který byl proveden ve společnosti a kterého se zúčastnilo 214 respondentů. Dotazník je přiložen v příloze A.

Šestá kapitola obsahuje personální controlling, ve kterém se autorka zabývá výpočtem kvalifikační úrovně zaměstnanců, stabilizací, fluktuací, mobilitou a nemocností zaměstnanců. Dále lze v této kapitole nalézt stanovení evidenčního stavu zaměstnanců, věkovou a vzdělanostní strukturu zaměstnanců a grafické zobrazení průměrné mzdy s rozdělením na pozice.

V sedmé kapitole autorka ekonomicky zhodnotí vybrané části personální strategie, mezi které patří nábor a získávání pracovníků a motivace pracovníků. V části náboru a získávání pracovníků se autorka zaměří na návrh na prezentaci společnosti na pracovním veletrhu. Na základě návrhu uvede modelový příklad na vyčíslení nákladů na účast na tomto veletrhu. V oblasti motivace pracovníků se autorka zaměří na zavedení motivačního příspěvku a Flexi Passů. Jednotlivé oblasti opět doprovází modelové příklady na vyčíslení nákladů a možnosti finančních úspor.

V závěru dochází ke komplexnímu shrnutí problematiky řízení lidských zdrojů a formulování zjištěných opatření.

1 Vymezení řízení lidských zdrojů

Tato kapitola se zabývá historií personální práce, definováním pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů, určením úkolů a subjektů, které řídí lidské zdroje. Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů jsou dále rozpracovány do podkapitol, tj. plánování, získávání a výběr zaměstnanců, adaptace a vzdělávání zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců.

1.1 Geneze řízení lidských zdrojů

Nejstarší vývojovou etapou se stala od roku 1915 **personální administrativa**, která zajišťovala administrativní činnosti a poskytovala informace řídicím složkám podniku. Před 2. světovou válkou se stalo další koncepcí personální práce **personální řízení**. V podnicích začaly vznikat personální útvary, prosazovala se aktivní role personální práce a konkurenční výhodou byla označena lidská pracovní síla. Za současnou koncepci personální práce se označuje **řízení lidských zdrojů**, které se začalo vyvíjet v průběhu 50. a 60. let minulého století, a stalo se tak jádrem celého podnikového řízení. (Sakslová, Šimková, 2013, s. 32)

1.2 Lidské zdroje

Práci neboli lidskou činnost, jejímž nositelem je člověk, definovala Macáková (2007, s. 17) jako jeden z výrobních faktorů. V ekonomické teorii jsou vymezeny celkem čtyři zdroje výrobních faktorů: půda, práce, kapitál a technologie. V dalším textu se bude autorka zabývat pouze výrobním faktorem práce.

Společnost potřebuje ke svému fungování materiální zdroje (např. budovy, stroje), finanční zdroje (finanční prostředky), informační zdroje (např. informace o konkurenci) a lidské zdroje, mezi které patří znalosti, schopnosti a dovednosti lidí. (Sakslová, Šimková, 2013, s. 30).

Mezi nejdůležitější zdroje podniku patří právě **lidské zdroje**, neboť bez kvalitních zaměstnanců, jejich znalostí a dovedností, by nemohla společnost efektivně fungovat, a nemohla by být konkurenceschopná. Společnost by si měla vytyčit za cíl maximálně zaměstnance motivovat k vyšší výkonnosti a kladnému vztahu k podniku.

1.3 Pojem řízení lidských zdrojů

Nezbytnou součástí všech manažerských funkcí je řízení lidských zdrojů. Tato disciplína vytváří podmínky a nástroje pro řízení práce se zaměstnanci a napomáhá managementu řídit pracovníky. (Janišová, Křivánek, 2013, s. 170)

Jiní autoři, Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005, s. 13), charakterizují řízení lidských zdrojů jako soubor manažerských postupů, které slouží k získání a udržení zaměstnanců v podniku a motivují je k vysokému výkonu a k dosažení organizačních cílů. Zatímco Armstrong (2007, s. 20) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický přístup k řízení lidí, kteří jsou ve společnosti zaměstnaní, a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů společnosti.

Tyto definice poukazují na to, že řízení lidských zdrojů je důležitou činností v podniku. Slouží k získávání a udržení zaměstnanců, k jejich odměňování a motivaci a k dosažení cílů podniku.

1.4 Úkoly řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů má za úkol **zabezpečení výkonnosti společnosti a neustálé zlepšování tohoto výkonu**. Mezi tyto úkoly je dále začleněno úsilí o zařazení správného člověka na správné místo a snaha o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa. Další úkol popisuje **optimální využívání pracovní síly** ve společnosti, formování týmů, využívání efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů, personální a sociální rozvoj pracovníků (rozvoj osobnosti, pracovních a sociálních vlastností, pracovní kariéry, zvýšení kvality pracovního života) a dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti zaměstnavatele. (Koubek, 2007, s. 16-18)

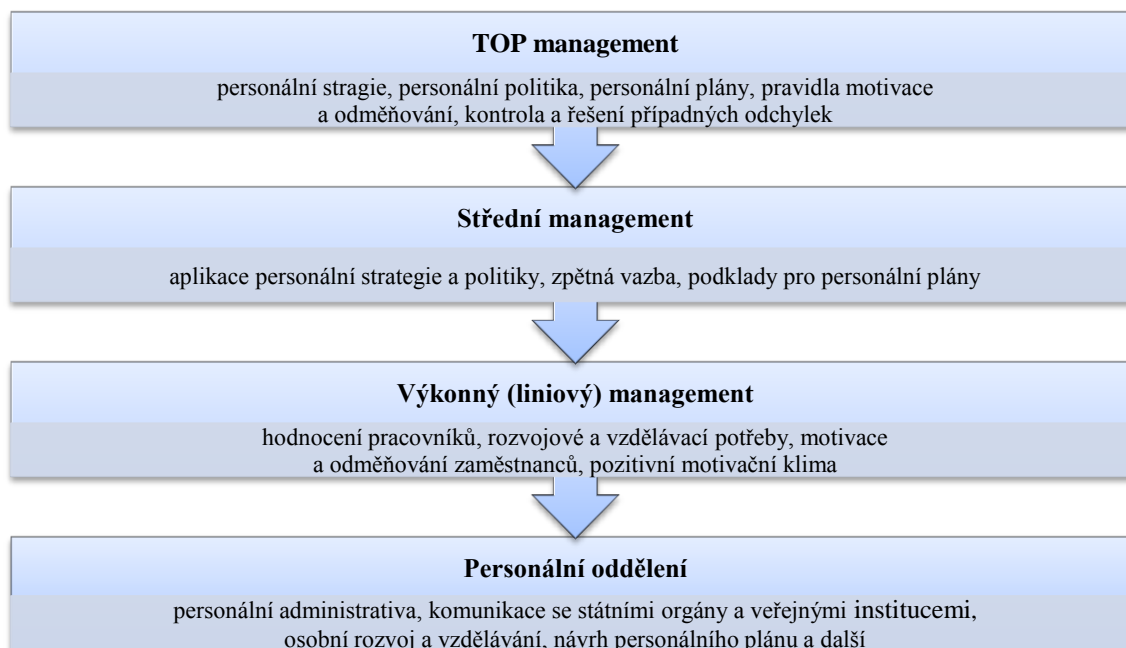
1.5 Subjekty řídicí lidské zdroje

Před určením subjektů, které budou řídit lidské zdroje ve společnosti, se musí nejprve definovat velikost a struktura podniku.

Mezi subjekty řídicí lidské zdroje lze zařadit top (vrcholový) management, střední management, liniový management a personální oddělení.

Duda (2008, s. 8) doplňuje subjekty řídicí lidské zdroje také o specialisty, např. psycholog, právník, a o odborové organizace, které vstupují do personálních činností prostřednictvím kolektivní smlouvy.

Obrázek č. 1: Subjekty řídicí lidské zdroje



Zdroj: vlastní zpracování na základě (Žufan, 2012), 2016

Vrcholový (top) management se zabývá zejména personální strategií a personální politikou, schvaluje personální plány, určuje pravidla motivace a odměňování pracovníků a kontroluje plnění výše uvedeného a přijímá zásadní opatření při identifikaci odchylek. **Střední management** aplikuje schválenou personální strategii a personální politiku a zajišťuje zpětnou vazbu pro vrcholový management pro potřeby kontroly a případné úpravy. Dále shromažďuje podklady pro tvorbu personálních plánů, zajišťuje v rámci své odpovědnosti jejich realizaci, odpovídá za efektivní využívání pracovníků a přidělených prostředků při plnění úkolů a cílů podniku. **Výkonný (liniový) management** odpovídá za formulování kvantitativních a kvalitativních požadavků na pracovníky, pravidelné hodnocení pracovníků, stanovování rozvojových a vzdělávacích potřeb, spravedlivé uplatňování zásad a pravidel motivace a odměňování pracovníků a v neposlední řadě vytváří pozitivní motivační klima na pracovišti a v pracovním týmu. **Personální oddělení** zpracovává podklady a analýzy pro stanovení personální strategie a personální politiky organizace, navrhuje personální plán, zajišťuje sběr dat pro potřeby personálního controllingu,

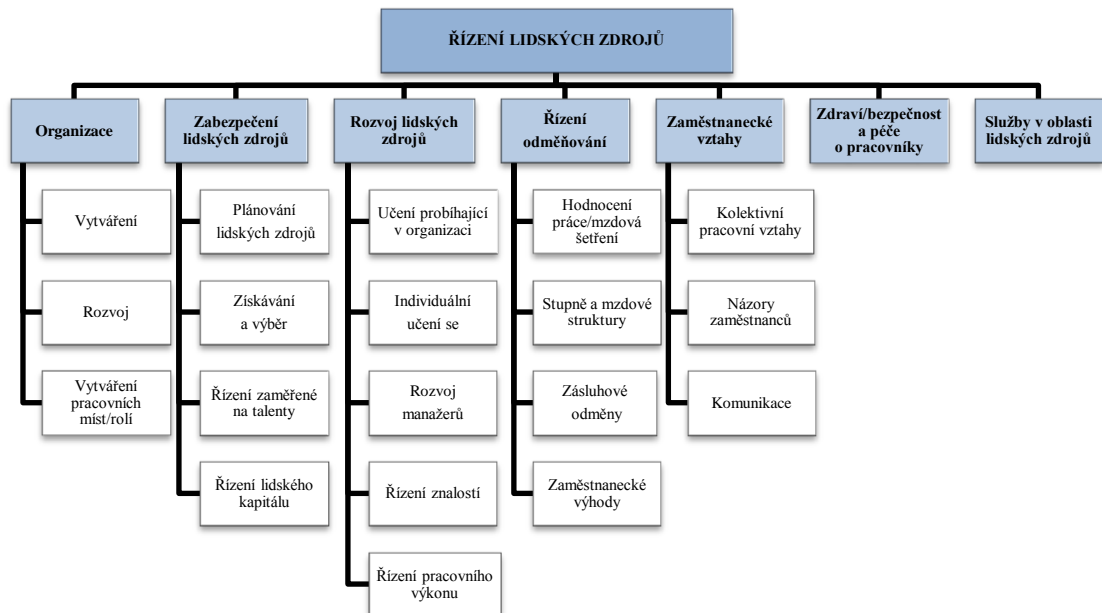
zajišťuje odbornou a metodickou podporu střednímu a liniovému managementu, vede personální administrativu, komunikuje se státními orgány a veřejnými institucemi v oblasti zaměstnanosti a plnění povinností zaměstnavatele vůči okolnímu prostředí, řídí osobní rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. (Žufan, 2012, s. 14-15)

Personální oddělení aplikuje v praxi politiku lidských zdrojů. Úkolem personalisty je poskytovat odborné poradenství jednotlivým oddělením podniku. Personalista by měl ovládat manažerské schopnosti (analytické myšlení, schopnost delegovat pravomoci, apod.), měl by být empatický, otevřený novým myšlenkám a měl by umět vyhledat kompromisy mezi rozlišnými názory. (Seyuensová a kol., 2005, s. 13).

1.6 Činnosti řízení lidských zdrojů

Na níže uvedeném obrázku č. 2 jsou zobrazeny činnosti řízení lidských zdrojů ve společnosti. Mezi **hlavní činnosti personálního oddělení** patří plánování, získávání a výběr zaměstnanců, jejich adaptace a vzdělávání, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Tyto činnosti budou detailněji charakterizovány v následujících podkapitolách.

Obrázek č. 2: Činnosti řízení lidských zdrojů



Zdroj: vlastní zpracování na základě (Armstrong, 2007), 2016

1.6.1 Plánování, získávání a výběr zaměstnanců

Plánování, získávání a výběr zaměstnanců patří mezi hlavní činnosti řízení lidských zdrojů. Jednotlivé činnosti jsou analyzovány v následujících podkapitolách.

Plánování potřeb zaměstnanců

Nejdůležitější činností personálního plánování je plánování potřeby zaměstnanců, neboť kvalitní personální plánování vede ke zvýšení kvality pracovníků, zvýšení jejich motivace a snížení nákladů z hlediska nábory nebo odchodu zaměstnanců. Plánování potřeb zaměstnanců předchází **personální strategii**, jejíž zhotovení má za úkol vrcholový management společnosti ve spolupráci s ostatními odděleními podniku.

Plánování lidských zdrojů předpovídá vývoj společnosti do budoucna, stanovuje cíle a realizuje opatření, které směřuje k současnému i dlouhodobému zajištění úkolů prostřednictvím pracovní síly. Do budoucna by si měla společnost zajistit odpovídající pracovní síly v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi. (Koubek, 2007, s. 93)

Konkrétně si společnost plánuje počet výrobních dělníků, technicko-hospodářských pracovníků (dále jen THP) a řidičů v optimální kvalifikační struktuře, plánuje jejich profesní růst, vytváří vhodné pracovní a sociální podmínky a rozvíjí principy individuální výkonnosti. (Synek, 2006, s. 163)

Personální plánování se odvíjí od celopodnikové strategie, od jejích cílů a metod, jak jich hodlá dosáhnout. Dále se odvíjí od analýzy vnějších a vnitřních faktorů. (Barták, 2011, s. 34).

Získávání a výběr zaměstnanců

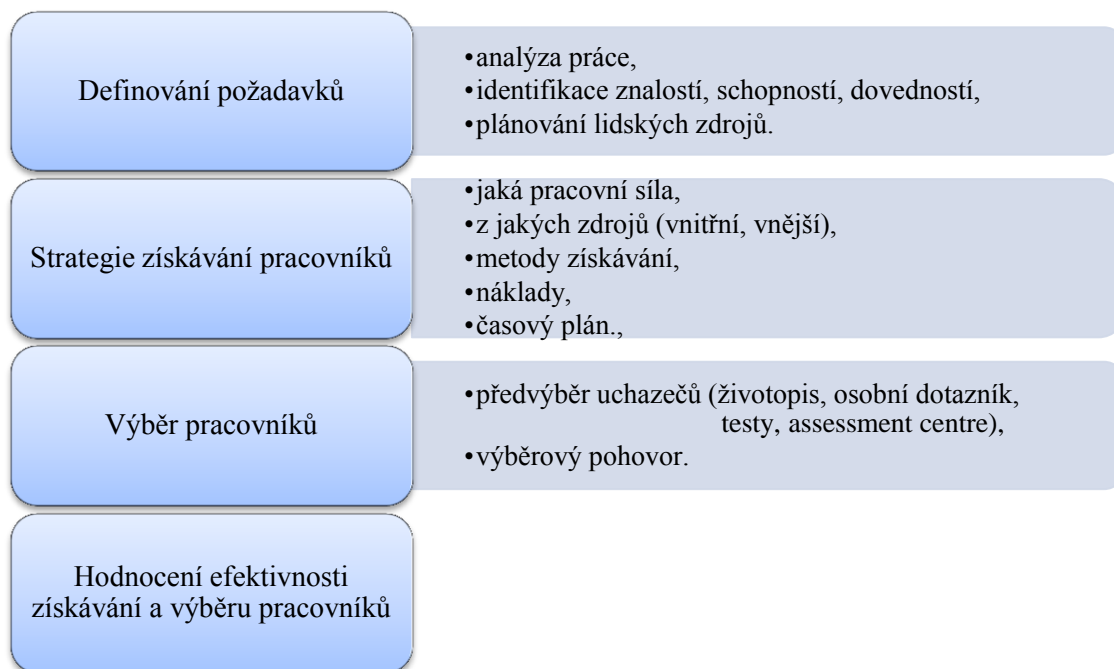
Každá společnost chce získat kvalifikované, kvalitní a motivované zaměstnance za co nejnižší náklady. Z tohoto důvodu si zpracovává **plán získávání pracovníků**.

Získávání pracovníků je personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, zaujmout a získat kvalifikovanou pracovní sílu. (Dvořáková, 2007, s. 133)

Zákon č. 262/2006, zákoník práce § 16, odst. 1 stanovuje, že zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a poskytování peněžitých plnění, odbornou přípravu a příležitost kariérního růstu v zaměstnání.

Na následujícím obrázku č. 3 je zobrazen proces získávání a výběru pracovníků ve společnosti. Jednotlivé procesy budou detailněji rozpracovány v následujícím textu.

Obrázek č. 3: Proces získávání a výběru pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování na základě (Dvořáková, 2007, s. 134), 2016

Analýza pracovních míst představuje soupis úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pracovním místem. Zjišťují se vazby pracovního místa na jiná pracovní místa, z čehož vznikají **specifikace požadavků**, které jsou důležité pro přijímání nových zaměstnanců. Produkty analýzy pracovních míst jsou popis pracovního místa a specifikace požadavků. (Měrtlová, 2014, s. 33)

Metodou získávání zaměstnanců je specifický postup oslovení a získání potencionálních uchazečů o zaměstnání z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Mezi vnitřní zdroje lze zahrnout inzerce na interním portálu společnosti, místní vývěsku, nástěnku, rozeslání nabídky zaměstnání elektronickou poštou, doporučení od současného zaměstnance nebo přímé oslovení vhodného zaměstnance v podniku. Mezi vnější zdroje patří inzerce na internetu, v tisku, rozhlase nebo televizi, spolupráce s personálními agenturami, úřady práce, školami nebo přímé oslovení vhodného jedince mimo společnost. (Němec, 2014, s. 50-51)

V následující tabulce č. 1 jsou uvedeny výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů.

Tabulka č. 1: Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů

	Zdroj	Výhody	Nevýhody
Vnitřní zdroje	- vlastní pracovní síly	- znalost uchazeče - zlepšení pracovní morálky - kariéerní postup pro zaměstnance - nízké náklady - rychlé obsazení místa	- omezený výběr - rivalita kolegů - ztráta potenciálu schopných a motivovaných lidí - náklady na případné další vzdělávání
Vnější zdroje	- uchazeči o zaměstnání - absolventi - studenti - ženy v domácnosti - důchodci - zahraniční pracovníci	- široká nabídka uchazečů - nové zkušenosti, podněty a nápady	- vyšší náklady na získání - vysoké finanční požadavky nových pracovníků - blokace možnosti postupu vlastních pracovníků - neznalost organizace - časově náročné - riziko odchodu po zkušební době

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Dvořáková, 2007), (Sakslová a Šimková, 2013), (Janišová a Křivánek, 2013), 2016

Následuje činnost **výběr pracovníků**. Společnosti shromažďují, hodnotí a porovnávají informace o uchazečích s požadavky na konkrétní pracovní místo.

Výběr zaměstnanců se skládá z předvýběru uchazečů o zaměstnání a z výběrového pohovoru. **Předvýběr uchazečů** slouží k užšímu vymezení počtu uchazečů a následnému pozvání k výběrovému pohovoru. Uchazeč předkládá motivační dopis, strukturovaný životopis, osobní dotazník, pracovní posudky a doporučení z předchozích zaměstnání. Uchazeči mohou být také testováni různými **individuálními nebo skupinovými testy**. Mezi individuální testy lze zařadit testy pracovní způsobilosti, např. testy znalostí a dovedností, testy schopností a výkonnosti, testy vzdělanosti nebo psychologické testy. Skupinové testy jsou vhodné pro výběr pracovníků do manažerských funkcí. **Výběrový pohovor** odpovídá na tři základní otázky, tj. zda uchazeč o práci může dané povolání vykonávat, zda je bude chtít vykonávat a jak se

jeví ve srovnání s ostatními uchazeči, kteří projeví o danou práci zájem. (Bielczyk, 2005, s. 112-116)

K procesu **hodnocení efektivnosti získávání a výběru** zaměstnanců mohou společnosti využít různé ukazatele, např. náklady na získání jednoho zaměstnance, počet žádostí o určité zaměstnání, délka pracovního poměru, míra fluktuace nových zaměstnanců apod. (Dvořáková, 2007, s. 136)

1.6.2 Adaptace a vzdělávání zaměstnanců

Adaptace zaměstnanců

Velmi důležitá se stává pro společnosti **adaptace zaměstnanců**, která představuje systematické uvedení zaměstnanců do společnosti i do pracovní funkce. Jejím cílem je uspíšit zavedení nového zaměstnance, zajistit jeho plný pracovní výkon a zabránit jeho případné pracovní nespokojenosti plynoucí z nedostatku informací, nedostatečného zvládnutí pracovních úkolů či nejasných pracovních očekávání. (Dvořáková, 2001, s. 59)

Společnosti mohou využít některých prvků, které hrají při adaptaci důležitou roli, např. kvalitní popis pracovního místa, uvítací manuál, úvodní seminář, mentoring program. (Janišová, Křivánek, 2013, s. 210)

Cílem adaptace zaměstnanců je snížení nákladů na jejich fluktuaci, snížení ztrát na produktivitu a zvýšení pracovní spokojenosti a motivace. (Dvořáková, 2007, s. 143)

Společnosti formulují adaptaci zaměstnanců prostřednictvím **adaptačního plánu**. Zaměstnanec by měl při nástupu do zaměstnání (v závislosti na pozici) dostat svůj individuální adaptační plán. Na konci adaptačního období se uskuteční pohovor mezi nadřízeným a zaměstnancem z důvodu zhodnocení výsledků adaptace, stanovení rozvojových cílů a dohodnutí cílů pro další pracovní období. (Dvořáková, 2001, s. 60)

Adaptace se člení na **pracovní a sociální**. V pracovní adaptaci se zaměstnanec přizpůsobuje nárokům a podmínkám pracovní činnosti, zatímco v sociální adaptaci se začleňuje do sociálních vztahů, identifikuje se se sociálními normami a hodnotami skupiny a respektuje tradice a kulturu společnosti. (Sakslová, Šimková, 2013, s. 93-94)

Vzdělávání zaměstnanců

Společnost by měla neustále vzdělávat své zaměstnance, rozvíjet a zdokonalovat u nich nové znalosti, schopnosti a dovednosti. Prvním úkolem v této oblasti se stává vymezení **plánu vzdělávání**.

Duda (2008, s. 113) definuje **vzdělávání** jako systematické přizpůsobování a změnu chování tím, že se člověk učí pomocí vzdělávacích programů, instruktáží, rozvojových programů a plánovaného získávání zkušeností. Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců se stává podnikové vzdělávání ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změna struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti a zajištění tím vyšší výkonnosti pracovníků i podniku jako celku.

Zatímco Barták (2007, s. 11) charakterizuje **vzdělávání** jako plánovitou činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat věci správně a využívat nových znalostí a dovedností v praxi.

V případě **podnikového vzdělávání** je nutný uspořádaný a plánovitý postup vycházející z předpokládaného vývoje struktury zaměstnanců a požadavků na jejich schopnosti, který by měl být umístěn v plánu vzdělávání a promítnut do osobního plánu rozvoje kvalifikace každého pracovníka. (Synek, 2006, s. 217)

Systematické vzdělávání je neustále se opakující cyklus, který odráží jak specifické požadavky strategie vzdělávání a rozvoje, tak cíle strategie podniku. Na následujícím obrázku č. 4 je zobrazen proces systematického vzdělávání pracovníků.

Obrázek č. 4: Systematické vzdělávání pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování na základě (Dvořáková, 2001), 2016

Prvním procesem efektivního vzdělávání je podle Dvořákové (2007, s. 259) **identifikace potřeby** vzdělávání a rozvoje pracovníků. Porovnává se zde kvalifikace zaměstnance s požadavkem pracovního místa na vzdělání a kvalifikaci. Společnosti provádějí podle Bartáka (Vzdělávání ve firmě, 2007) **analýzu vzdělávacích potřeb** z důvodu objasnění kvalifikačních nedostatků u jednotlivých pracovníků. Cílem této

analýzy je zjištění rozdílu mezi stávajícím a požadovaným výkonem a případná eliminace rozdílu.

Kvalifikace obsahuje znalosti a praktické zkušenosti pracovníka. Lze ji získat studiem, účastí v kurzech nebo i zaškolením a zaučením, odbornou praxí, prohlubováním nebo zvyšováním kvalifikace či rekvalifikací. Zaměstnavatel má povinnost **zaškolit a zaučit zaměstnance**, který nemá kvalifikaci nebo přechází na nové pracoviště nebo na nový druh práce. (Zákoník práce (dále jen ZP), § 227 a § 228)

Dále je zaměstnavatel povinen zabezpečit přiměřenou **odbornou praxi absolventům škol** k získání praktických zkušeností a dovedností potřebných pro výkon práce. (ZP, § 229)

Zaměstnanec **prohlubuje svoji kvalifikaci** jejím průběžným doplňováním, kterým se nemění její podstata a umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce. Veškeré vynaložené náklady je zde povinen hradit zaměstnavatel. (ZP, § 230).

Zaměstnanec může také **zvýšit svoji kvalifikaci**. Mezi způsoby zvýšení patří studium, vzdělávání, školení nebo jiné formy. (ZP, § 231). Zaměstnavatel může sepsat se zaměstnancem písemnou kvalifikační dohodu.

Ze **zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti**, vyplývá definice **rekvalifikace**. Jedná se o získání nové kvalifikace a zvýšení, rozšíření nebo prohloubení dosavadní kvalifikace, včetně jejího udržování nebo obnovování a získání kvalifikace pro pracovní uplatnění fyzické osoby, která dosud žádnou kvalifikaci nezískala.

Dle vyhlášky č. 519/2004, o rekvalifikaci uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání a o rekvalifikace zaměstnanců se rozlišují následující formy rekvalifikace, tj. ve vzdělávacích programech dalšího profesního vzdělávání, ve speciálních programech k získání konkrétní pracovní dovednosti, ve vzdělávacích aktivitách v rámci mezinárodních programů, ve vzdělávacích programech určených pro uchazeče o zaměstnání, ve školních vzdělávacích programech pro střední vzdělávání v rámci soustavy oboru vzdělání a v jiných vzdělávacích aktivitách.

Součástí plánu vzdělávání je i **stanovení rozpočtu**, který by měl obsahovat fixní složku (dlouhodobé vzdělávací programy), variabilní složku (operativní vzdělávací programy) a rezervní složku (neplánované potřeby vzdělávání). Při **realizaci vzdělávání** je důležité najít nejvhodnější dodavatele školení, uzavřít s nimi smlouvy, zajistit studijní materiály, dopravu a ubytování, informovat předem účastníky školení a poskytnout instrukce ke

školení. **Vyhodnocení efektivnosti** školení má funkci kontrolní, tj. ověřuje, zda byl školící proces ten nejefektivnější z nabízených možností pro danou vzdělávací potřebu a zda došlo k dlouhodobému zlepšování či k trvalé pozitivní změně pracovního výkonu. (Dvořáková, 2007, s. 293-294)

Metody vzdělávání pracovníků lze rozčlenit na vzdělávání na pracovišti, metody vzdělávání mimo pracoviště a metody na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště.

Tabulka č. 2: Metody vzdělávání pracovníků

Metody vzdělávání		
<p>na pracovišti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • instruktáž při výkonu práce, • coaching, • mentoring, • asistování, • rotace práce. 	<p>mimo pracoviště:</p> <ul style="list-style-type: none"> • přednášky spojené s diskusemi, • případové studie, • workshopy, • simulace, • hraní rolí, • assessment centre, • outdoor training. 	<p>rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pracovní porady, • poradenství, • učení se akcí, • trainee programs, • samostudium, • e-learning.

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Koubek, 2007), 2016

Trendem je velmi rozšířené elektronické vzdělávání. Společnosti mohou využít **e-learningu** jako podpory a rozvoje vzdělávání pro své zaměstnance prostřednictvím internetu. Mezi výhody elektronického vzdělávání patří efektivnost, nízké náklady, rychlost, univerzálnost využití, samostudium s libovolným tempem a časem nebo virtuální učebny. (Egerová, 2012, s. 54)

Další možnou variantou vzdělávání prostřednictvím internetu jsou **webináře**. Jedná se o nový způsob internetové komunikace a vzdělávání vedené lektorem, který optimálně kombinuje přednosti osobního a e-learningové vzdělávání. Mezi výhody patří nezávislost na místě, efektivní využití času, úspory nákladů na cestovné, interaktivita (plnohodnotná vzdělávací alternativa), opakované využití, bezstresové prostředí a snížené náklady na pronájem místností. (<http://www.webinare.cz>)

1.6.3 Hodnocení pracovníků

Společnost by se měla zaměřit na vytvoření kvalitního systému hodnocení zaměstnanců a jejich výkonu.

Hodnocení pracovníků patří mezi personální činnost, která zjišťuje, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku. (Koubek, 2007, s. 207)

Cílem hodnocení je zabezpečit společnosti požadovanou strukturu zaměstnanců a současně dokázat tyto zaměstnance v podniku udržet. (Sakslová, Šimková, 2013, s. 98)

Mezi **požadavky, které jsou kladeny prostřednictvím systému hodnocení**, patří stanovení úrovně a kvality pracovního výkonu, zjištění silných a slabých stránek pracovníka, umožnění pracovníkovi zlepšení pracovního výkonu, získání informací pro odměňování podle individuálního pracovního výkonu, identifikování potřeb zvyšování kvalifikace a možnosti dalšího postupu, zvýšení úrovně a účinnosti motivace k výkonu, ke zvyšování kvalifikace, k identifikaci s podnikovými cíli a zvýšení loajality k zaměstnavateli a získání informací o názorech pracovníků, faktorech spokojenosti nebo nespokojenosti. (Dvořáková, 2007, s. 257-258)

Metody hodnocení pracovníků

Mezi **metody hodnocení pracovníků** patří hodnocení podle stanovených cílů, hodnocení na základě plnění norem, volný popis, hodnocení na základě kritických případů, hodnocení pomocí stupnice, kontrolní seznamy (check-list), metoda BARS, metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu a assessment centre.

Metoda hodnocení podle stanovených cílů zahrnuje dohodu o hlavních cílech práce na určité období, kterou uzavře zaměstnanec se svým nadřízeným, stanovení plánu (jak a kdy budou cíle plněny), vymezení kritérií k hodnocení, zda je cílů dosaženo. (Dvořáková, 2007, s. 263)

Metoda hodnocení výkonnosti na základě plnění norem a standardů je založena na porovnání závazných, zpravidla dlouhodoběji platných výkonových norem a standardů kvality se skutečným výkonem pracovníka. Předpokladem použití výkonových norem je

jejich jasnost, srozumitelnost a také spoluúčast pracovníků na jejich stanovení podporující přijetí norem jako spravedlivých a přiměřených. (Urban, 2013, s. 59)

Metoda volného popisu se zakládá na písemném hodnocení pracovního výkonu hodnoceného a jeho výsledků. Nejčastěji se hodnotí manažeři, specialisté, experti a tvůrčí pracovníci. Společnost si předem vytvoří hodnotící kritéria a soubor položek hodnocení. (Koubek, 2007, s. 221)

V metodě hodnocení na základě kritických případů si vedoucí po celou dobu mezi hodnocením pořizuje záznamy o pracovním jednání zaměstnance, a to jak negativní, tak pozitivní události a situace. Záznamy jsou vhodné pro konkrétní argumentaci vedoucího při hodnotícím rozhovoru. (Bláha, Mateicius, Kaňáková, 2005, s. 149)

Nejvíce používanou metodou je **metoda hodnocení pomocí stupnice**, ve které hodnotitel provádí subjektivní ocenění pracovního výkonu jednotlivce podle dané stupnice. Výhodou je její mnohostrannost a operativnost. (Duda, 2008, s. 84)

Checklisty (kontrolní seznamy) představují soupisy činností, které jsou třeba při řešení určitého pracovního úkolu nebo výkonu pracovního místa provádět. V rámci zapracování nových zaměstnanců mohou být checklisty použity k ověření toho, zda nový zaměstnanec již plně zvládl úkoly pracovní pozice. (Stýblo, 2011, s. 260)

Metoda BARS je klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování jednání. Výsledky slouží především ke kontrole výkonnosti. (Koubek, 2007, s. 223)

Assessment centre lze kromě výběru a vzdělávání pracovníků použít i k hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a rozvojového potenciálu především manažerů a specialistů. Výhodou je komplexnost posouzení, nevýhoda je informování o výkonu pracovníka v uměle vytvořených podmínkách, které nemusí souhlasit s výkonem v reálné situaci. (Koubek, 2007, s. 224)

Metody hodnocení z hlediska hodnotitele

Nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho **přímý nadřízený**. Mezi další metody patří hodnocení nadřízeným bezprostředního přímého nadřízeného, pracovníkem personálního útvaru, nezávislým externím hodnotitelem (př. psycholog), hodnocení zákazníky, spolupracovníkem či skupinou spolupracovníků, hodnocení podřízeným (podřízení důvěrně znají povahu práce svého nadřízeného), neustále vzrůstající metoda sebehodnocení (příprava pracovníka na hodnotící pohovor), týmové

hodnocení (překonání úskalí jednostrannosti a subjektivnosti hodnocení) a assessment centre (pokus o minimalizaci vlivu lidského faktoru na hodnocení pracovníků. (Koubek, 2007, s. 216)

Časový průběh hodnocení

Hodnocení z hlediska časového průběhu lze rozčlenit na průběžné hodnocení (neformální), pravidelné hodnocení (formální) a hodnocení pracovníků ve zkušební době. **Průběžné hodnocení** pomáhá managementu k včasnému řešení problémů, které vznikají při plnění úkolů, k poskytnutí pomoci nebo průběžné motivaci. **Pravidelné hodnocení** shrnuje výsledky z průběžného hodnocení za daný časový úsek. Dané hodnocení by mělo obsahovat hodnocení osobních cílů, hodnocení pracovního a sociálního chování zaměstnance, hodnocení odborných kompetencí a pracovního potenciálu zaměstnance, shrnutí výsledků hodnocení a formulace jeho závěrů a stanovení nových pracovních a rozvojových cílů pro následující období. **Hodnocení pracovníků ve zkušební době** by mělo zjistit, jak efektivní byl adaptační proces nového zaměstnance, jestli jeho výkon a pracovní chování odpovídají očekáváním. (Stýblo, 2011, s. 266-267)

1.6.4 Odměňování

Odměňování zaměstnanců je považováno za jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace zaměstnanců.

Systém odměňování charakterizuje Duda (2008, s. 91) v širším pojetí jako strukturovaný a vyvážený soubor prvků, které společnost poskytuje zaměstnanci a které pracovník chápe jako pozitivní požitky. Tyto prvky lze rozdělit na peněžní a nepeněžní formy odměňování:

Tabulka č. 3: Peněžní a nepeněžní formy odměňování

Peněžní formy	Nepeněžní formy
- mzda/plat	- odměny hmotné povahy (telefon apod.)
- příplatky a podíly na výsledku hospodaření	- výhody, které nemají hmotnou povahu, spojené s hmotnými výhodami (uznání od okolí, vnitřní titul apod.)
- peněžní benefity (příspěvky na stravování, dopravu apod.)	

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Duda, 2008), 2016

System odměňování zaměstnanců se skládá ze vzájemně propojených strategií, politik, procesů a praktických postupů společnosti při odměňování zaměstnanců podle jejich přínosu, dovedností a schopností. Zahrnuje peněžní odměny, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny. (Bielczyk, 2005, s. 179)

Mezi **nástroje odměňování** patří **základní (pevná), tarifní nebo smluvní** (hodinová, týdenní, resp. měsíční vč. přesčasů) **mzda**. Představuje zaručenou část individuální mzdy. Dále mezi nástroje odměňování patří **složka mzdy vázaná na hodnocení osobních schopností zaměstnance**, vyplácená např. ve formě nadtarifní složky nebo osobního ohodnocení. Bývá založena na hodnocení dlouhodobějších pracovních výsledků, schopností a kvalifikace a přiznávána na delší období, může však být i odebrána. Jejím cílem je motivovat ke zvýšení schopností a kvalifikace, ale i stabilizovat dlouhodobě výkonné zaměstnance podniku. Dalším nástrojem je **motivační, resp. výkonová složka** vyplácená v podobě výkonových odměn či bonusů, provize, podílu na zisku, úkolové či akordní mzdy apod., vázaná na individuální výkon zaměstnance, výkon jeho pracovní skupiny, příp. výkon celého podniku. Dalším nástrojem jsou **mzdové příplatky** odrážející mimořádné podmínky práce či pracovního místa, které znamenají zvýšené nároky na zaměstnance. A v neposlední řadě jsou zde **zaměstnanecké výhody**, které tvoří služby, finanční příspěvky a cenová zvýhodnění. (Urban, 2013, s. 77-78)

Zaměstnavatelé se musejí držet také **Zákona č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod**, které stanovuje, že všichni zaměstnanci mají právo na spravedlivou odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky. Odměňování musí být spravedlivé, efektivní, nediskriminační podle přínosu, dovedností a zkušeností zaměstnanců a v souladu se zákony.

Dle Zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce přísluší zaměstnanci za vykonanou práci mzda, plat nebo odměna z dohody. **Mzda** je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. **Plat** je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona. **Odměna z dohody** je peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.

Mimořádné pracovní podmínky zatěžují a zvyšují nároky na zaměstnance, proto jim společnost poskytuje příplatky ke mzdě. Níže uvedená tabulka č. 4 zobrazuje příplatky ke mzdě včetně jejich výše. Každá společnost si může v rámci své kolektivní smlouvy nebo vnitřním předpisu stanovit příplatky nad rámec tohoto zákona nebo si zvolit i příplatky, které tento zákon neobsahuje.

Tabulka č. 4: Odměňování v rámci Zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Příplatky ke mzdě	Výše příplatku
Mzda za práci přesčas	- vážné provozní důvody, dohoda se zaměstnancem - max. 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce - nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku
Mzda za práci ve svátek	- náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku
Mzda za noční práci	- doba mezi 22. a 6. hodinou - max. 8 hodin v rámci 24 hodin po sobě jdoucích - nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku
Mzda za práci ve ztíženém pracovním prostředí	- nejméně ve výši 10 % ze základní sazby minimální mzdy
Mzda za práci v sobotu a v neděli	- nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku
Odměna za pracovní pohotovost	- na základě dohody se zaměstnancem nejméně ve výši 10 % průměrného výdělku
Mzda při výkonu jiné práce	- jiná práce z důvodu ohrožení nemocí z povolání, dle lékařského posudku, k odvrácení mimořádné události, živelní události nebo jiné hrozící nehody, pro prostoj nebo pro přerušování práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy - doplatek ke mzdě nebo platu do výše průměrného výdělku, kterého dosahoval před převedením

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce), 2016

Zaměstnanecké benefity

Společnosti stále využívají zaměstnanecké benefity jako motivační nástroj pro zaměstnance. Slouží k získávání a stabilizaci kvalitních zaměstnanců a k posílení konkurenceschopnosti společnosti na trhu práce.

Zaměstnanecké výhody jsou součástí systému odměňování. Jde o nepřímou hmotnou formu odměňování, jež zaměstnavatel dobrovolně poskytuje nad rámec povinně stanovených dávek, pokud na ně má finanční prostředky. Jejich rozsah je rovněž limitován i daňovým mechanismem, jenž je výhodný jak pro zaměstnavatele, tak i zaměstnance. (Bláha, 2005, s. 174)

Společnost může poskytovat zaměstnanecké benefity **fixním nebo flexibilním způsobem**. Do **fixního způsobu**, který je stanoven v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu společnosti, lze zahrnout např. stravenky, mobilní telefon, automobil,

zdravotní péči, dovolenou nad rámec zákona, příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění apod. Zaměstnavatel určí zaměstnanecké benefity pro všechny zaměstnance a je na zaměstnanci, zda tyto benefity využije. **Flexibilní způsob** poskytování benefitů je tzv. cafeteria systém. Zaměstnavatel stanoví balíček zaměstnaneckých benefitů a roční limit bodů pro každého zaměstnance, který si z tohoto balíčku zvolí takové benefity, které mu budou nejvíce vyhovovat. (Macháček, 2013, s. 15)

Zaměstnanecké výhody se dají také členit na **zaměstnanecké výhody se vztahem k práci** (příspěvek na stravování, občerstvení na pracovišti, vzdělávání, příspěvek na dopravu), **hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance** (automobil, notebook, služby telefonních operátorů, příspěvek na odívání), **zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy** (nadstandardní zdravotní péče o zaměstnance i rodinné příslušníky, péče o děti, finanční výpomoci, věcné dary a další). (Urban, 2013, s. 94)

Následující tabulka č. 5 zobrazuje nabízené zaměstnanecké benefity v České republice (dále jen ČR) v rámci průzkumu, který realizovala NN pojišťovna a penzijní společnost ve spolupráci se Svazem průmyslu a dopravy ČR.

Tabulka č. 5: Nabízené zaměstnanecké benefity v ČR v rámci průzkumu

Zaměstnanecké benefity	% poskytujících firem					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Mobilní telefon	80	84	75	87	89	88
Vzdělávání	70	78	82	85	81	83
Pitný režim	71	79	71	82	75	81
Lékařské prohlídky	-	-	-	75	78	77
Příspěvek na penzijní připojištění	60	71	74	68	68	77
Služební automobil	75	80	75	76	74	73
Stravenky	75	68	81	82	74	72
Věcné dary/jednorázové odměny	57	64	64	71	71	66
Příspěvek na životní pojištění	39	54	43	53	49	60
13. plat	32	37	37	39	39	47
Kultura	29	28	33	41	35	42
Zaměstnanecké půjčky	31	32	36	38	34	40
Zdraví (vitamíny, rehabilitace atd.)	24	31	35	36	39	36
Sport	33	32	39	40	42	35
Dny volna tzv. sick day	-	-	-	30	25	33
Očkování proti chřipce	24	28	25	35	27	31
Příspěvek na dovolenou	20	24	28	32	27	30
Flexi – poukázky	14	13	12	24	24	24
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	14	20	15	22	20	14

Zdroj: vlastní zpracování na základě (www.nn.cz), 2016

Z průzkumu vyplývá, že nejčastěji nabízeným zaměstnaneckým benefitem je mobilní telefon (88 % podniků). Druhým nejčastěji nabízeným benefitem je možnost vzdělávání (83 % podniků). Třetím nejčastěji nabízeným benefitem je pitný režim, který nabízí 81 % podniků. Největší meziroční nárůst má příspěvek na životní pojištění a příspěvek na penzijní připojištění. Největší propad zaznamenaly věcné dary, sport i stravenky. Flexi – poukázky vykazují od roku 2013 stejnou úroveň, tj. 24 %.

2 Personální controlling

Mezi strategické nástroje firemního řízení patří personální controlling, který hodnotí výsledky svých aktivit, zaměřuje se na personální náklady, sleduje svou vlastní efektivitu, stanovuje si (plánuje) budoucí cíle a vyhodnocuje odchylky plánu od skutečnosti. Dále personální controlling formuluje operativní a strategické cíle společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů v souladu s celkovou podnikovou strategií, sleduje a vyhodnocuje plnění těchto cílů, přispívá k vyšší účinnosti a standardizaci personálního řízení jako celku i jednotlivých personálních procesů. Tyto cíle by měly být v souladu s dlouhodobými cíli společnosti a formulovány v podobě konkrétních kvantifikovatelných ukazatelů či jiných nástrojů umožňujících měřit jejich dosažení. (Dvořáková, 2001, s. 210)

Janišová, Křivánek (2013, s. 246) vymezují personální controlling jako HR proces i jako praktický nástroj, který sleduje odchylky od plánovaného stavu v uspokojování potřeb zákazníků služeb poskytovaných útvarům HR a hledá cestu k jejich eliminaci.

Východiskem personálního controllingu je personální strategie, resp. personální plán společnosti, případně personálně zaměřená SWOT analýza zaměřující se nejen na silné a slabé stránky podnikového personálního oddělení, ale i na silné a slabší stránky jeho řízení a organizace. Z těchto analýz plynou personální cíle podniku i způsoby jejich dosažení, tj. personální opatření, postupy či politiky. (www.mzdovapraxe.cz, 2016)

Personální controlling lze rozdělit na **strategický a operativní controlling**. **Strategický controlling** sleduje strategické kroky lidských zdrojů vedoucí ke zvýšení hodnoty firmy, např. návratnost investic do vzdělávacích programů pro zaměstnance, do zdravotních a rehabilitačních programů apod. **Operativní controlling** sleduje, kde je možné zlepšit aktivity, které již ve společnosti existují, jako např. věkové rozložení zaměstnanců, fluktuace, nemocnost, úrazovost. (Janišová, Křivánek, 2013, s. 247)

2.1 Nástroje personálního controllingu

Nástroje personálního controllingu lze rozdělit na kvantitativní (př. personální náklady, celková efektivnost apod.) a na kvalitativní veličiny. Praktický personální controlling lze založit na 4 základních metodách, tj. personální statistiky, standardy a ukazatele, dotazování podnikových zaměstnanců a audit řízení lidských zdrojů. (Stýblo, 2002, s. 54)

a) Personální statistiky

Personální statistiky patří mezi nejjednodušší nástroje personálního controllingu. Charakterizují personální stav podniku a jeho vývoj v jeho celkovém a strukturálním vyjádření a také vývoj a strukturu personálních nákladů. Výhodou je dostupnost v podniku, nevýhodou malá srovnatelnost s podobnými údaji z jiných společností. (Dvořáková, 2001, s. 211)

Personální statistiky se týkají oblastí např. struktury zaměstnanců, struktury personálních nákladů, struktury odměňování, nákladů na adaptaci apod. (Janišová, Křivánek, 2013, s. 247-248)

b) Personální standardy a ukazatele

Standardy personálního controllingu určují cíle pro personální ukazatele, definují hodnoty, kterých by společnost chtěla dosáhnout či které by neměly být překročeny. (Stýblo, 2002, s. 54)

Personální ukazatele jsou číselné, zpravidla poměrové veličiny, umožňující rychlou orientaci o směru firemního personálního vývoje a plnění jeho cílů. Výhodou je, že nám umožňují porovnat výsledky naší firmy s jinými firmami (benchmarking). (Urban, 2013, s. 138)

Tabulka č. 6: Příklady personálních ukazatelů

Ukazatel	Výpočet
Kvalifikační úroveň zaměstnanců	$\frac{\text{počet pracovníků s maturitou}}{\text{celkový počet zaměstnanců}} \times 100$
Fluktuace	$\frac{\Sigma \text{rozvázání prac. poměrů pro přechod do jiné organizace}}{\text{průměrný evidenční stav pracovníků}} \times 100$
Stabilizace	$\frac{\text{pracovníci v organizaci s praxí delší než 5 let}}{\text{průměrný evidenční stav pracovníků}}$
Mobilita	$\frac{\text{počet rozvázání prac. poměrů pro přechod do jiné organizace}}{\text{celkový počet rozvázání pracovních poměrů}}$
HR ratio (poměr lidských zdrojů)	$\frac{\text{evidenční počet zaměstnanců organizace}}{\text{počet zaměstnanců v útvaru řízení lidských zdrojů}}$

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Stýblo a spol., 2015), (Janišová, Křivánek, 2013), (Bláha, 2013), 2016

Pro vysvětlení je nutné uvést, že **fluktuace** znamená rozvázání pracovního poměru za účelem navázání jiného pracovního poměru. S fluktuací souvisí **stabilizace** pracovníků. **Mobilita** zahrnuje fluktuaci, přirozené formy odchodu (do starobního a předčasného důchodu, úmrtí, péče o dítě do 15 let věku, studium s rozvázáním pracovního poměru, výkon funkce v orgánech státní moci), přerušené doby zaměstnání (mateřská dovolená, vojenská prezenční služba, dlouhodobá stáž v cizině). (Stýblo, 2015, s. 97). Konkrétní výpočty ukazatelů jsou uvedeny v praktické části této diplomové práce.

Mezi **další ukazatele** lze zahrnout také počet personalistů na počet zaměstnanců (HR ratio), jaké jsou plánované a skutečné mzdové prostředky, jaký je rozpočet na podnikové vzdělávání a jeho čerpání atd. Personální controlling se zpravidla zaměřuje na získávání a výběr, fluktuaci a snižování počtu nadbytečných zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod. (Dvořáková, 2007, s. 387)

c) **Personální indexy**

Personální indexy se zjišťují prostřednictvím písemného dotazování zaměstnanců, ve kterém získáme informace o problémech v oblasti personálního řízení, očekáváních a potřebách, i o směrech, kterým je v budoucnu třeba věnovat větší pozornost. Dotazování by mělo vycházet z předběžných analýz a být navrhováno konkrétně pro potřeby dané firmy. Musí být provedeno profesionálně a dospět na základě jeho výsledků k příslušným opatřením a tato opatření realizovat. (Dvořáková, 2001, s. 214)

Prostřednictvím **personálních indexů** se získávají informace o problémech a potřebách zaměstnanců, z nichž potom můžeme odvodit, na které oblasti se máme více zaměřit. Vhodně zpracovanými výsledky můžeme předložit managementu zpětnou vazbu a směr jeho dalšího působení na zaměstnance. (Janišová, Křivánek, 2013, s. 249)

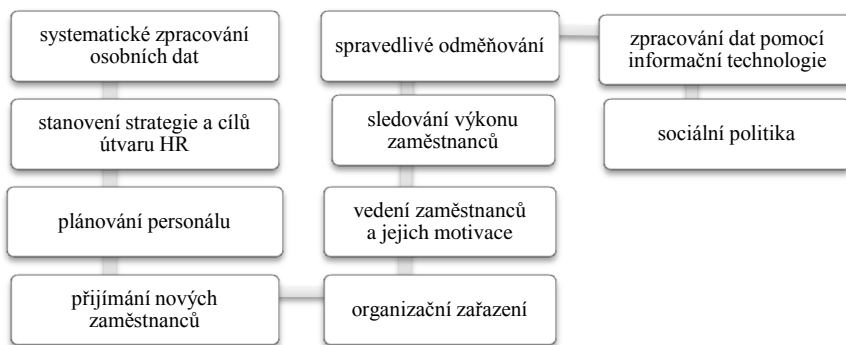
d) **Personální audit**

Účinným motivujícím nástrojem zkvalitňování sociálního klimatu je personální audit. Umožňuje věcné posouzení úrovně lidského potenciálu ve firmě, zjišťuje úroveň motivace zaměstnanců a sdílení firemních záměrů, zefektivnění dalšího rozvoje zaměstnanců a analyzuje efektivnost a optimální využívání získávaných vědomostí, dovedností a návyků, analyzuje personální organizační struktury a zaostřuje pozornost

na identifikaci a uvolnění potenciálu zaměstnanců ve prospěch společnosti. (Barták, 2010, s. 56)

Personální audit kontroluje správnost vykonávání HR procesů a umožňuje kontrolu účinnosti a efektivnosti personálního řízení. Formuláře, které jsou používány pro interní nebo externě prováděný personální audit, jsou zaměřeny na následující oblasti.

Obrázek č. 5: Oblasti personálního auditu

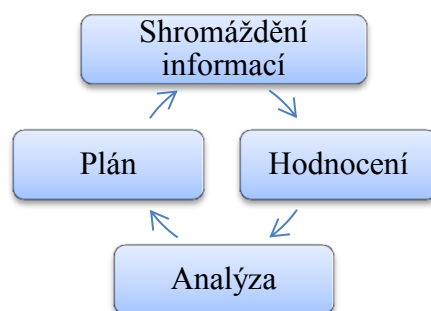


Zdroj: vlastní zpracování na základě (Janišová, Křivánek, 2013), 2016

Mezi **zásady personálního auditu** patří včasné informování účastníků auditu a sdělení jim záměrů auditu, zabezpečení důvěrných personálních informací a odpovídajících podmínek pro audit a seznámení účastníků auditu s jeho výsledky.

Na níže uvedeném obrázku č. 6 je uveden **postup personálního auditu**. Společnost nejprve musí shromáždit informace pomocí např. dotazníku, dále je vyhodnotit na základě hodnotící škály (od 1 do 5) a sumarizuje body. V dalším kroku zjistí společnost silné a slabé stránky a ve čtvrtém kroku zajistí akční plány a programy pro zlepšení úrovně řízení lidských zdrojů ve společnosti. (Bláha, 2005, s. 248)

Obrázek č. 6: Postup auditu řízení lidských zdrojů



Zdroj: vlastní zpracování na základě (Bláha, 2005), 2016

3 Motivace

Společnost by měla věnovat zvýšenou pozornost různým druhům motivování lidí, tj. odměny, stimuly, práce, kterou vykonávají apod. Cílem je vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomáhá k tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu. Nejsilnější motivací je pro zaměstnance finanční motivace, která působí na jejich výkonnost, spokojenost i stabilitu. Společnost může ale také v případě negativní motivace zvýšit absenci, fluktuaci, osobní konflikty. Tím jí vznikají přebytkové náklady.

Stýblo (2015, s. 144) představuje **motivaci** jako soubor činitelů (motivů), které podněcují zaměstnance k činnosti. Je součástí řízení. Motivované jednání a chování zaměstnance vede nejen k jeho vyšší výkonnosti, ale také k lepšímu pracovnímu uspokojení. Motivace přispívá k vytváření pozitivního klimatu v podniku a žádoucí podnikové kultury.

Motivace posiluje pracovní nasazení a odpovědnost. Správné používání motivačních nástrojů, okamžitých i dlouhodobých, pozitivních i negativních, je proto jedním z nejdůležitějších, současně však nejsložitějších manažerských úkolů. V jeho podstatě jsou dvě základní otázky, a to čím zaměstnance motivovat (tj. jaké motivační nástroje použít) a jak s těmito motivačními nástroji zacházet. (Urban, 2013, s. 65)

Mezi **typy motivace (motivační nástroje)** patří vnitřní a vnější motivace. Vnitřní motivace jsou faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali. Patří sem odpovědnost, samostatnost, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti. Vnější motivace je to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny (např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení) ale i tresty.

Mezi významné **teorie motivace** patří dle Armstronga (2007, s. 221-222):

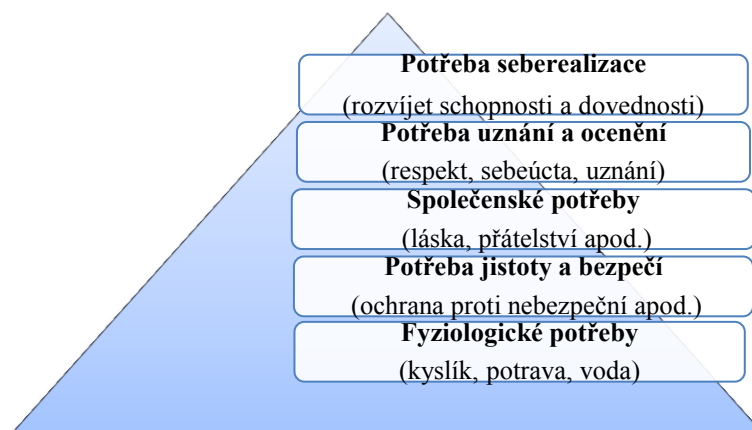
Obrázek č. 7: Teorie motivace

Teorie instrumentality	<ul style="list-style-type: none">• Taylor,• odměny a tresty jsou provázány přímo s výkonem.
Teorie zaměřené na obsah	<ul style="list-style-type: none">• Maslow,• hierarchie 5 potřeb (viz obr. č. 9).
Dvoufaktorový model	<ul style="list-style-type: none">• Herzberg,• vnitřní motivátory (satisfactory) a vnější motivátory (hygienické faktory).
Teorie zaměřené na proces	<ul style="list-style-type: none">• Expaktační teorie (Vroom, Porter),• Teorie cíle (Latham a Locke),• Teorie spravedlnosti (Adams).

Zdroj: vlastní zpracování na základě (Armstrong, 2007), 2016

V této diplomové práci se autorka zaměří pouze na Maslowovu hierarchii potřeb a Herzbergův dvoufaktorový model. **Maslowova hierarchie potřeb** spadá do teorie zaměřené na obsah neboli teorie potřeb. Maslow se zde domníval, že existuje 5 hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi, a to počínaje základními fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace, nejvyšším ze všech (viz následující obrázek č. 8). V případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. (Armstrong, 2007, s. 223)

Obrázek č. 8: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: vlastní zpracování na základě (Armstrong, 2007), 2016

Herzbergův dvoufaktorový model vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací a konstatuje, že spokojenost a nespokojenost nejsou přímé protiklady, ale dva různé a nezávislé faktory. Charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory spokojenosti pracovníků, se nazývají motivátory (satisfactory), zatímco charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory nespokojenosti, se nazývají hygienické faktory (dissatisfactory). (Koubek, 2007, s. 59)

Mezi **faktory hygieny** (dissatisfactory) lze zahrnout peníze (mzdu), politiku a řízení organizace, personální řízení, interpersonální vztahy, fyzikální pracovní podmínky a jistotu pracovního místa. Jejich negativní stav nebo absence v pracovním procesu vede k nespokojenosti zaměstnanců. Mezi **motivátory** (satisfactory) lze zahrnout výkon, uznání, obsah práce, odpovědnost a možnost rozvoje. (Dvořáková, 2007, s. 172)

Základní požadavek týkající se **spokojenosti s prací** může zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie, tj. kontroly nad tempem a metodami práce. Míra spokojenosti jedinců však závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují. Úroveň spokojenosti s prací lze zkoumat pomocí anket. Existují 4 metody jejich realizace, tj. **použití strukturovaných dotazníků** (všichni zaměstnanci, vzorek zaměstnanců; výhodou je zde důkladné vyzkoušení a normy, dle kterých lze porovnávat výsledky, benchmarking, jsou levné), **použití rozhovorů** (optimální individuální rozhovory, avšak jsou drahé a časově náročné), **kombinace dotazníku a rozhovoru** (optimální způsob, kombinuje kvantitativní údaje z dotazníku s kvalitativními údaji z rozhovorů) nebo **využití diskusních skupin** (reprezentativní vzorek pracovníků). (Armstrong, 2007, s. 230)

Mezi **trendy v oblasti motivace** patří efektivnější práce se zaměstnaneckými výhodami, podpora samostatnosti a odpovědnosti za vykonávanou práci, lepší a účinnější využívání potenciálu zaměstnanců a vytváření prostoru pro jejich angažovanost, vytváření programů work-life balance (vyváženosti v práci i osobním životě), očekávání, která jsou jasná a předpokládají vizi budoucího úspěchu v našem dalším konání a jednání (Praktická personalistika, 2015)

4 Představení společnosti Plzeňské městské dopravní podniky, a.s.

Historie společnosti sahá až do 19. století, ve kterém se zasloužil nejslavnější český elektrotechnik, doktor František Křižík, o vybudování dopravního podniku. První oficiální název „Elektrické dráhy v Plzni a okolí“ v sobě ukrývá původní zamýšlené poslání společnosti, které spočívá v používání pouze tramvajové dráhy pro zabezpečení dopravy v Plzni a blízkém okolí. Dalším názvem společnosti se stal „Elektrické podniky města Plzně“, a to z důvodu, že se společnost v roce 1933 již nezabývala pouze elektrickou dráhou, ale také i výrobou a distribucí elektrické energie (vodní elektrárna) a budováním městské rozvodné sítě. V roce 1929 došlo k zavedení autobusové dopravy a o 12 let později, tj. v roce 1941, k zavedení trolejbusové dopravy a používání názvu „Dopravní podniky statutárního města Plzně“, jejichž hlavním účelem bylo zajištění městské veřejné dopravy na území města Plzně.

Dne 1. května 1998 vznikla zápisem do obchodního rejstříku společnost „Plzeňské městské dopravní podniky“ (dále jen PMDP) ve formě akciové společnosti se 100 % vlastnickým podílem města Plzně. Hlavní náplní činnosti dopravního podniku je i nadále provoz městské veřejné dopravy na území města Plzně a jeho blízkého okolí. Mezi vedlejší činnosti lze zařadit např. provoz autoškoly, reklamní činnost nebo také výrobu elektrické energie ve vodní elektrárně. (www.pmdp.cz)

Základní údaje o společnosti jsou shrnuty v následující tabulce č. 7.

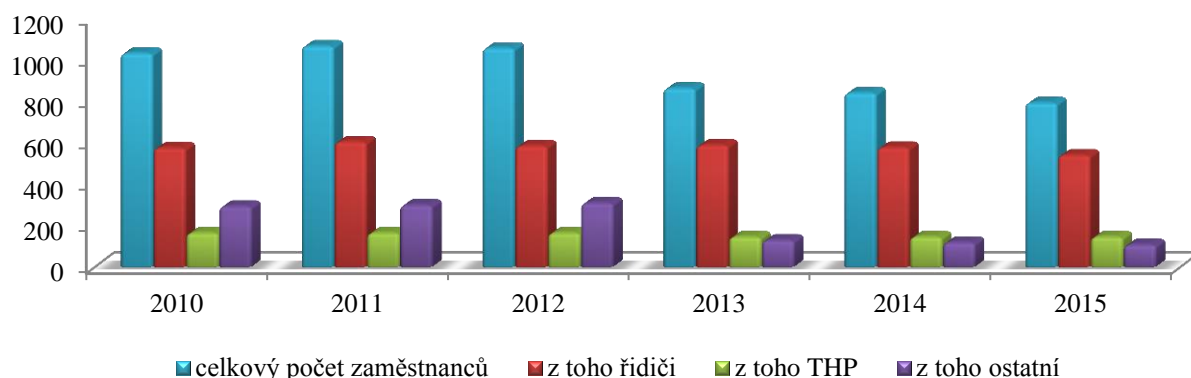
Tabulka č. 7: Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno společnosti	Plzeňské městské dopravní podniky, a.s.
Právní forma	akciová společnost
Sídlo	Denisovo nábřeží 920/12, Východní Předměstí, 301 00 Plzeň
Datum založení	1. květen 1998
IČ	252 20 683
DIČ	CZ25220683
Zakladatel	město Plzeň
Majetková účast města Plzně	100%
Jediný akcionář	Statutární město Plzeň
Akcie	1 015 014 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 000 Kč
Základní kapitál	1 015 014 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě výroční zprávy, 2016

Na obrázku č. 9 je zobrazen počet zaměstnanců v hlavním pracovním poměru ve společnosti v letech 2010 - 2015 s rozdělením na pozice řidič, THP a ostatní. Ve společnosti bylo v roce 2015 zaměstnáno celkem 797 pracovníků, z toho 539 řidičů, 145 THP pracovníků a 113 dělníků (v grafu označeno jako ostatní).

Obrázek č. 9: Počet zaměstnanců ve společnosti v letech 2010 - 2015



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů, 2016

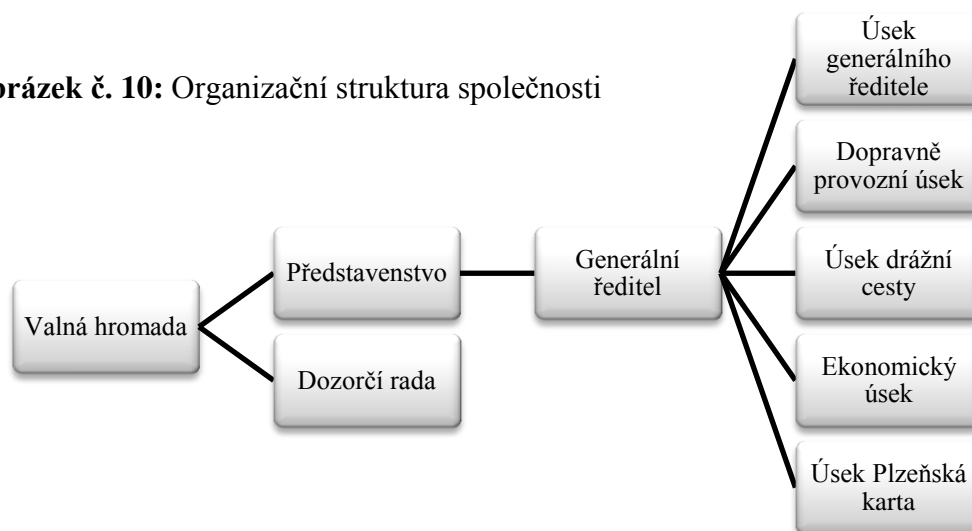
Strategie společnosti vyplývá z poslání společnosti, které spočívá v zajišťování dostupné, spolehlivé, bezpečné, komfortní a ekologické veřejné dopravy osob na území města Plzně a v blízkém okolí s cílem neustálého zvyšování hodnoty společnosti pro akcionáře, zákazníky, zaměstnance i partnery. Hlavním cílem společnosti je uspokojit všechny zákazníky, udržet si jejich důvěru a neustále zlepšovat své služby. Společnost využívá strategii „PMDP – aktivní partner“ s dlouhodobými cíli:

- **špičkové procesy a řízení** – lépe zvládat organizaci a řízení procesů potřebných pro spolehlivé zajištění městské hromadné dopravy (dále jen MHD) v nákladech nižších než konkurence,
- **vztahy a strategická partnerství** – schopnost budovat a udržet vztahy s městem Plzní, vytvářet společné projekty na podporu pozice společnosti a podpořit exkluzivitu v MHD,
- **tým PMDP** – firemní kultura – podporovat otevřenou komunikaci mezi zaměstnanci, osobní a profesní rozvoj všech členů týmu společnosti a důsledně dodržovat rovný a spravedlivý přístup ke všem,

- **inovace** – nové produkty a služby – tvorba vysoce prodejných inovací produktů a služeb, které zaujmou velké skupiny zákazníků a přinesou zcela nové hodnoty a standardy do MHD,
 - **spoluvůrce integrovaného dopravního systému** (dále jen IDS) – schopnost nabídnout a zrealizovat služby potřebné pro rozvoj a fungování IDS na nových kvalitativních parametrech,
 - **zdroje a řízení rizik** – zajištění dostatku zdrojů pro profinancování provozu a rozvojových záměrů firmy, zavedení systému řízení rizik,
 - **životní prostředí** – hledat možnosti prevence znečišťování životního prostředí a možnosti snižování spotřeb energií i dalších přírodních zdrojů,
 - **legislativa** – dodržování legislativy, vytváření základních předpokladů pro poskytování kvalitních služeb s ohledem na ochranu životního prostředí.
- (www.pmdp.cz)

Struktura společnosti se vyznačuje formální organizační strukturou, která je znázorněna na obrázku č. 10. Jediným akcionářem je město Plzeň. Mezi orgány společnosti patří valná hromada, představenstvo (statutární orgán) a dozorčí rada (kontrolní orgán). Valnou hromadu představuje Rada města Plzně a podléhá jí představenstvo a dozorčí rada. Představenstvu je podřízen generální ředitel, který je nadřízený ředitelům Dopravně provozního úseku, Ekonomického úseku, Úseku drážní cesty a Úseku Plzeňské karty. Jednotliví ředitelé úseků dále řídí vedoucí jednotlivých oddělení, kteří řídí jednotlivé řadové pracovníky.

Obrázek č. 10: Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti, 2016

V následujícím textu se bude autorka zabývat pouze personálním a mzdovým oddělením.

4.1 Personální a mzdové oddělení

V roce 2015 došlo ke sloučení personálního a mzdového oddělení. Díky tomu vznikly nové pozice, které jsou uvedeny na následujícím obrázku č. 11. Celkem pracuje na oddělení 7 zaměstnanců.

Obrázek č. 11: Organizační struktura personálního a mzdového oddělení



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti, 2016

Náplň činnosti mzdového a personálního oddělení tvoří realizace personální politiky společnosti, vydávání vnitropodnikových směrnic souvisejících s oddělením, personální plánování, analýza pracovních míst, vyhledávání a výběr zaměstnanců, přijímání a rozmisťování pracovníků, zodpovědnost za zdravotní prohlídky a proškolení zaměstnanců v bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, řízení adaptačních procesů nových pracovníků, vzdělávání pracovníků a jejich osobní rozvoj, odměňování a hodnocení zaměstnanců, řízení stabilizace a mobility zaměstnanců, zajištění personální agendy, zpracování podkladů pro personální controlling a reporting, zajišťování styku s úřady, účast na kolektivním vyjednávání a poskytování pracovně-právního poradenství pro management i pro zaměstnance. (interní materiál společnosti, 2016)

4.1.1 Personální strategie

Autorka si dala za cíl také vytvoření nové strategie řízení lidských zdrojů na období 2017 – 2020. Tato funkční strategie bude vycházet z firemní strategie společnosti, dotazníkového šetření a analýzy externího a interního prostředí. Cílem této strategie bude stanovit si hlavní cíle v oblasti personálního rozvoje. V rámci diplomové práce bude zpracována SWOT analýza.

SWOT analýza se zaměřením na personální oblast

SWOT analýza se zabývá vyhodnocením silných a slabých stránek (interní prostředí) a příležitostí a hrozeb (externí prostředí). Nejprve se vyhodnotí v rámci personální oblasti **externí analýza**, ve které se bude zkoumat makroprostředí a mezoprostředí podniku. Do makroprostředí se řadí legislativa, ekonomika, sociologie, kultura a technologie a politika.

Z hlediska **legislativy** má společnost povinnost dodržovat a respektovat zákony a jiné právní předpisy v platném znění. Mezi hlavní zákony lze zařadit např.:

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- Zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění,
- Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

Ve vztahu k **ekonomice** má největší důležitost ukazatel míry inflace, který měl v roce 2015 hodnotu 0,3 %. Od roku 2013 dochází ke klesající tendenci. Mezi další ukazatele patří průměrná hrubá mzda. V Plzeňském kraji činila v roce 2015 25.574 Kč. V porovnání se společností PMDP je nižší o 8.551 Kč. Dalším ukazatelem je nezaměstnanost, která dosahovala v roce 2015 v Plzeňském kraji hodnoty 4,62 %. Od roku 2013 vykazuje klesající tendenci.

Sociologie, kultura a technologie mají vliv na rostoucí životní úroveň a tomu odpovídající změny životního stylu. Potenciální zaměstnanci by mohli v budoucnu požadovat vyšší mzdy. Současně roste i znalost cizích jazyků, především angličtiny. Trendem je i vyšší počítačová gramotnost, rozvoj internetu a s tím související i rostoucí využívání sociálních sítí.

Politické faktory se mohou zaměřit na očekávání snížení nebo zvýšení minimální mzdy a sociálních dávek, očekávání prodloužení nebo zkrácení věku nástupu do důchodu. Dále by se měly zaměřit na vítěze v příštích volbách a na jejich volební programy týkající se oblasti práce a mzdy.

Do mezoprostředí se v rámci personální strategie řadí konkurence, potenciální konkurence a dodavatelé. Největšího **konkurenta** shledává autorka ve společnosti ČSAD Autobusy Plzeň, a.s. Zde se může porovnat průměrná hrubá měsíční mzda řidiče v PMDP a v ČSAD. Průměrná hrubá měsíční mzda řidiče autobusu v ČSAD činí

24.500 Kč a v PMDP 34.125 Kč, proto by se měla společnost PMDP stát i nadále atraktivním zaměstnavatelem v Plzeňském kraji.

Mezi **dodavatele** v rámci personální oblasti lze zařadit např. dodavatele vzdělávacích kurzů (např. Pragoeduca, Studio W, Agentura BOVA apod.) nebo dodavatele interního systému SAP.

Nyní se budou hodnotit silné a slabé stránky společnosti se zaměřením na personální oblast, tj. **interní analýza**, která se bude provádět v oblasti managementu, marketingu, financí a účetnictví a informačních systémů. Personální oddělení úzce spolupracuje se všemi výše uvedenými odděleními. Management společnosti ve spolupráci s vedoucí personálního a mzdového oddělení zpracuje a následně schválí personální strategii. Organizační struktura společnosti je uvedena na obrázku č. 12. Marketing společnosti s ohledem na personální oblast má na starosti spravování sociálních sítí, vytváření různých průzkumů ve společnosti. Finanční a účetní oddělení spolupracuje s personálním oddělením v rámci vykazování účetních výkazů (zpracování mzdových nákladů, osobních nákladů apod.) a kontroly faktur za vzdělávání a lékařské prohlídky zaměstnanců. Celkově lze za slabé stránky společnosti považovat bariéry při komunikaci mezi jednotlivými odděleními i spolupracovníky, nedostatek potřebných informací důležitých k výkonu práce a neochota zaměstnanců ke změnám.

Výsledky SWOT analýzy jsou shrnuty v následující tabulce č. 8.

Tabulka č. 8: SWOT analýza ve společnosti

S (silné stránky)	W (slabiny)
<ul style="list-style-type: none"> - Vyšší průměrná mzda řidičů ve srovnání s jinými dopravci - Relativně nízká fluktuace (do 10 %) - Nové uniformy pro řidiče - Kvalitně zpracovaná organizační struktura - Interní personální a mzdové oddělení - Vzdělání zaměstnanců na dobré úrovni - Motivační odměny za inovace, úspory a splnění mimořádných úkolů - Systém ročního hodnocení zaměstnanců se softwarovou podporou - Pravidelná dotazníková šetření (průzkum spokojenosti zaměstnanců, analýza interní komunikace) - Interní portál lidských zdrojů - Zaměstnanecké výhody 	<ul style="list-style-type: none"> - Vyšší nemocnost nad plánovanou úrovní 5 % - Výrazný nárůst fluktuace u řidičů oproti předchozímu roku - Chybějící zpracovaná firemní kultura - Neochota ke změnám - Bariéry při komunikaci mezi jednotlivými odděleními i spolupracovníky - Nedostatek potřebných informací - Neexistence strategie řízení lidských zdrojů - Neexistence strategie vzdělávání
O (příležitosti)	T (hrozby)
<ul style="list-style-type: none"> - Využití elektronické komunikace vně i dovnitř firmy - Rostoucí všeobecná počítačová gramotnost - Rostoucí znalost cizího jazyka - Rostoucí zvýšení využívání sociálních sítí - Spolupráce se studenty 	<ul style="list-style-type: none"> - Nedostatek financí měst na provoz MHD - Možnost rostoucí inflace vyvolá tlak na růst mezd - Růst nároků na kvalifikaci všech profesí, počet a náklady povinných školení, zkoušek - Nedostatek řidičů s potřebným oprávněním - Růst potřebné znalosti jazyků i u řidičů - Růst životní úrovně zaměstnanců (budoucí zaměstnanci mohou očekávat vyšší mzdy)

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Personální strategie na období 2017 - 2020

Cíle firemní strategie „PMDP – aktivní partner“ (rozeepsána výše), lze rozpracovat do jednotlivých činností, které se porovnají s personální oblastí ve společnosti, tj. efektivně plánovat potřeby zaměstnanců a řídit jejich osobní rozvoj, vybírat pouze schopné a spolehlivé zaměstnance, efektivně je hodnotit a spravedlivě odměňovat výkon jejich práce a vytvořit účinnou firemní kulturu.

Personální strategie se bude vázat pouze na tyto oblasti:

- nábor a získávání pracovníků,
- adaptace pracovníků,
- vzdělávání pracovníků,
- motivace pracovníků.

V níže uvedené kapitole č. 5 „Průzkum spokojenosti a motivace zaměstnanců v roce 2015“ byla zjišťována spokojenost a motivace zaměstnanců ve společnosti. Zaměstnanci zde měli možnost vyjádřit svůj názor a navrhnout možná zlepšení. Tento průzkum poskytl důležité informace pro zpracování personální strategie.

Oblasti personální strategie se rozčlení do jednotlivých podbodů, kde budou stanovena kritéria splnění těchto cílů, klíčové ukazatele výkonnosti (dále jen KPI), termíny plnění a odpovídající osoby za plnění. Vybrané podbody budou více rozepsány v kapitole č. 7 „Ekonomické zhodnocení vybraných částí personální strategie“.

a) Nábor a získávání pracovníků

Tabulka č. 9: Strategické plánování – nábor a získávání pracovníků

Položka	Kritérium	KPI	Termín	Odpovědná osoba
Veletrh	zvýšení povědomosti o volných pozicích u potenciálních uchazečů	min. o 15 %	31. 1. 2017	specialista personalistiky a mezd specialista personálních činností
Trainee program	získání schopných studentů z vysokých škol	2 uchazeči ročně	1. 1. 2017	specialista personální agendy
Sociální síť	navýšení využívání sociálních sítí při náběru uchazečů	min. o 10 %	1. 1. 2017	specialista personální agendy

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

b) Adaptace pracovníků

Tabulka č. 10: Strategické plánování – adaptace pracovníků

Položka	Kritérium	KPI	Termín	Odpovědná osoba
Elektronické hodnocení zaměstnanců	zefektivnění procesu hodnocení zaměstnanců před skončením zkušební doby a doby určité	ANO/NE	1. 1. 2017	všichni

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

c) Vzdělávání pracovníků

Tabulka č. 11: Strategické plánování - vzdělávání pracovníků

Položka	Kritérium	KPI	Termín	Odpovědná osoba
Strategie vzdělávání	vytvoření strategie vzdělávání v souladu s personální strategií	ANO/NE	1. 1. 2017	specialista personálních činností

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

d) Motivace pracovníků

Tabulka č. 12: Strategické plánování – motivace pracovníků

Položka	Kritérium	KPI	Termín	Odpovědná osoba
Zavedení motivačního příspěvku	Snížit fluktuaci řidičů	min. o 2 % každoročně	1. 1. 2017	specialista personalistiky a mezd
Zavedení poukázek Flexi Pass	Snížit náklady společnosti	min. o 500.000 Kč	1. 1. 2017	specialista personálního a mzdového oddělení

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

4.1.2 Personální procesy

Mezi personální procesy patří personální plánování a vyhledávání zaměstnanců, získávání a výběr zaměstnanců, přijímání a adaptace zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, odměňování a hodnocení zaměstnanců. Jednotlivé procesy budou v následujících podkapitolách detailněji charakterizovány.

4.1.2.1 Personální plánování a vyhledávání pracovníků

Personální plánování se ve společnosti zabývá náborem požadovaného počtu kvalifikovaných zaměstnanců, stabilizací zaměstnanců, optimálním využitím potenciálu zaměstnanců a snížením stavu zaměstnanců. Po uvědomění si potřeby získání nového pracovníka následuje analýza obsazované pozice a kvalifikačních požadavků na uchazeče. Pro vyhledávání pracovníků se ve společnosti využívají buď interní, nebo externí zdroje. Prvotně se vyhledávají zaměstnanci ve **vlastních řadách**. Výhodou tohoto způsobu je, že zaměstnanci znají náplň obsazovaného místa i společnost a nadřízení a spolupracovníci znají jejich silné a slabé stránky. Společnost může také využít databázi uchazečů o zaměstnání nebo doporučení uchazeče od vlastních

zaměstnanců. Mezi **externí způsoby** vyhledávání zaměstnanců patří databáze úřadů práce, burzy práce, spolupráce se školami (praxe, stáže, brigády, možnost zpracování bakalářských nebo diplomových prací), inzerce v médiích, personální agentury nebo poradenské firmy. Při inzerci v médiích by se měla společnost více zaměřit na vyhledávání pracovníků přes sociální média. Jejich výhodou je cenová dostupnost a velký počet potenciálních uchazečů. (interní materiál společnosti, 2016)

4.1.2.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Společnost se řídí vzhledem k potřebě obsazení volných pracovních míst přednostně **výběrem zaměstnanců z vlastních řad**. K tomu se využívá vnitřního výběrového řízení, do kterého se může přihlásit každý zaměstnanec společnosti. Základním nástrojem pro hodnocení kandidátů jsou strukturované pracovní pohovory, které se zaměřují na odborné a osobnostní předpoklady.

Pokud nelze pozici obsadit z vnitřních zdrojů, vyhlásí se **výběrové řízení pro všechny uchazeče**, přijímají se jejich životopisy a vybírají se potenciální zájemci o místo na základě kvalifikačních požadavků uvedených v inzerátu. Po skončení výběrového řízení informuje výběrová komise všechny uchazeče o přijetí nebo nepřijetí na pracovní místo a sjednává si s vybranými uchazeči termín výběrových pohovorů. Na základě rozhodnutí o výběru uchazeče se zašle vybranému zájemci písemná nabídka s uvedením pracovní náplně a pracovních podmínek a pozve se k sepsání pracovních právních dokumentů. (interní materiál společnosti, 2016)

4.1.2.3 Přijímání a adaptace zaměstnanců

Na základě výběrového pohovoru si vedoucí příslušného oddělení vybere vhodného uchazeče, kterého odkáže na personální a mzdové oddělení, aby si vyřídil nástupní dokumenty. Zde předloží např. občanský a řidičský průkaz, doklad o studiu, zápočtový list od předchozího zaměstnavatele, a obdrží žádost o pracovní místo a tiskopis na vstupní lékařskou prohlídku. Na základě vyplnění těchto dokumentů je s uchazečem uzavřen pracovní poměr.

Adaptace zaměstnanců se provádí v případě nástupu nového pracovníka do společnosti, při změně pracovního zařazení stávajících zaměstnanců a při opětovném nástupu po delší nepřítomnosti na původní pracovní místa (např. návrat do společnosti po rodičovské dovolené). Cílem adaptačního procesu je získat nového zaměstnance pro

sdílení a naplňování ekonomických a obchodních cílů společnosti, připravit zaměstnance pro výkon práce po ukončení adaptačního procesu a zvýšit kvalitu poskytovaných služeb prostřednictvím plně kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců. Délka adaptačního procesu je ve společnosti stanovena na minimálně 3 měsíce. Mezi **formy adaptačního procesu** patří průvodce a školení pro nové zaměstnance. Cílem těchto forem je poskytnout novému zaměstnanci informace o společnosti, o personálních procesech a činnostech, se kterými se setká po nástupu do zaměstnání, orientovat se v systému hodnocení a odměňování a usnadnit celkově jeho adaptaci ve společnosti. Tato školení probíhají formou e-learningového vzdělávání. (interní materiál společnosti, 2016)

4.1.2.4 Odměňování zaměstnanců

System odměňování se ve společnosti upravuje mzdovým řádem a kolektivní smlouvou. Zaměstnanci jsou za svoji práci odměňováni mzdou. Odměňování se v podniku uplatňuje **v rámci Zákoníku práce** (mzda za práci přesčas, mzda a náhrada mzdy za svátek, mzda za práci v noci, odměna za pracovní pohotovost a mzda při výkonu jiné práce), **nad Zákoník práce** (mzda za práci v sobotu a v neděli a mzdové zvýhodnění za práci ve ztíženém pracovním prostředí) a **podle mzdového řádu společnosti** (mzdové zvýhodnění za jízdu bez nehod, mzda při čekání v hromadné osobní dopravě, mzdové zvýhodnění za jízdu kloubovými, patnáctimetrovými a dvousilovými vozidly městské hromadné dopravy, mzdové zvýhodnění za práci v odpolední směně a odměny za vedení zaměstnanců).

Od 1. 1. 2015 byl odsouhlasen nový mzdový řád i kolektivní smlouva. Následující tabulka č. 12 porovná změny, jež se vyskytly v příplatcích a odměnách.

Tabulka č. 13: Srovnání výše příplatků a odměn v letech 2014 a 2015

Položka	2014	2015	% změna
Příplatek za práci přesčas	25 % prům. výdělku	25 % prům. výdělku	-
Příplatek za svátek	průměrný výdělek	průměrný výdělek	-
Příplatek za práci v noci	10 % prům. výdělku	10 % prům. výdělku	-
Odměna za pracovní pohotovost	10 % prům. výdělku	10 % prům. výdělku	-
Mzda při výkonu jiné práce	doplatek ke mzdě do výše prům. výdělku	doplatek ke mzdě do výše prům. výdělku	-
Příplatek za práci v sobotu a v neděli	53,35 Kč/odpracovaná hodina	57 Kč/odpracovaná hodina	+ 6,8 %
Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí	8,45 Kč/odpracovaná hodina	9 Kč/odpracovaná hodina	+ 6,5 %
Mzdové zvýhodnění za jízdu bez nehod	1.000 Kč/rok	1.000 Kč/rok	-
Odměna při čekání v hromadné osobní dopravě	56,30 Kč/kalendářní den	60 Kč/kalendářní den	+ 6,6 %
Odměna za jízdu kloubovými, patnáctimetrovými a dvousilovými vozidly	3,70 Kč/hodina	4 Kč/hodina	+ 8,1 %
Mzdové zvýhodnění za práci v odpolední směně	5,55 Kč/odpracovaná hodina	6 Kč/odpracovaná hodina	+ 8,1 %
Odměna za vedení zaměstnanců	měsíční odměna 8 Kč/hodina	měsíční odměna 9 Kč/hodina	+ 12,5 %
Mzda při vadné práci	škodu vyčíslí škodní komise	škodu vyčíslí škodní komise	-

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat, 2016

Výše uvedené příplatky vypočte autorka na modelovém příkladu výpočtu čisté mzdy zaměstnance v roce 2014 a v roce 2015. Modelový příklad vychází z fiktivní průměrné mzdy řidiče v roce 2015, tj. 27.000 Kč.

Dále se spočítá průměrný hodinový výdělek ($81.000/450 = 180$ %) a průměrný měsíční výdělek ($4,348 \times 180 \times 37,5 = 29.349$ Kč).

V modelovém příkladu je stanovena základní mzda řidiče trolejbusu ve výši 100 Kč/hod. Výsledky se zaokrouhlují na celé koruny nahoru.

Tabulka č. 14: Výpočet čisté měsíční mzdy řidiče trolejbusu v letech 2014 a 2015

Položka	Počet odpracovaných hodin	Hodnota (v Kč)	
		2014	2015
Základní mzda	150	15.000	15.000
Příplatek za práci přesčas	15	675	675
Příplatek za svátek	5	900	900
Příplatek za práci v noci	40	720	720
Příplatek za práci v sobotu a v neděli	30	1.601	1.710
Mzdové zvýhodnění za jízdu bez nehod	poměrně	84	84
Odměna při čekání v hromadné osobní dopravě	7 dní	395	420
Odměna za jízdu kloubovými, patnáctimetrovými a dvousilovými vozidly	150	555	900
Mzdové zvýhodnění za práci v odpolední směně	100	555	600
Hrubá mzda	-	20.485	21.009
Superhrubá mzda (34 %)	-	6.965	7.144
Základ daně	-	27.450	28.153
Zaokrouhlený základ daně	-	27.500	28.200
Záloha na daň (15 %)	-	4.125	4.230
Sleva na poplatníka	-	2.070	2.070
Záloha na daň po slevě	-	2.055	2.160
Zdravotní pojištění zaměstnance	-	922	946
Sociální přípojištění zaměstnance	-	1.332	1.366
Čistá mzda	-	14.106	14.467

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Čistá mzda se v roce 2015 navýšila o 361 Kč, tj. 2,6 %. Společnost se zavázala v roce 2015 navýšit mzdy oproti předchozímu roku min. o 2 % v případě, že inflace nevzroste nad 4 %. Lze tedy konstatovat, že tento svůj cíl splnila.

Osobní náklady

Tabulka č. 15 zobrazuje osobní náklady ve společnosti v letech 2010 – 2015, které zahrnují mzdové náklady, odměny členům orgánů společnosti, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a sociální náklady. V porovnání roku 2015 oproti roku 2014 se osobní náklady zvýšily o 20.462.000 Kč, z toho mzdové náklady vzrostly o 12.114.000 Kč, odměny členům orgánů společnosti se zvýšily o 230.000 Kč, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění se zvýšily o 5.267.000 Kč. Celkem se tedy sociální náklady vzrostly o 11.964.000 Kč.

Tabulka č. 15: Osobní náklady ve společnosti v letech 2010 - 2015 (v tis. Kč)

Položka	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Mzdové náklady	326.575	331.767	343.705	295.344	286.391	298.505
Odměny členům orgánů společnosti	1.100	1.267	2.234	2.291	2.897	3.127
Náklady na soc. zabezpečení a zdravotní pojištění	109.118	115.644	118.289	104.387	98.612	103.879
Sociální náklady	16.113	16.243	14.676	12.730	24.394	27.245
Osobní náklady	452.906	464.921	478.904	414.752	412.294	432.756

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat, 2016

Náklady na benefity ve společnosti

Tabulka č. 16 zahrnuje roční náklady včetně úhrady ze sociálního fondu, které nese zaměstnavatel v souvislosti s poskytováním benefitů svým zaměstnancům. Objem poskytovaných benefitů je přepočítán na jednoho zaměstnance. Celkový přehled zaměstnaneckých výhod je uveden v příloze B: Přehled zaměstnaneckých benefitů ve společnosti.

Tabulka č. 16: Náklady na benefity na 1 zaměstnance za rok

Položka	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Příspěvek na stravné	11.727	11.658	11.683	11.597	11.717	12.127
Příspěvek na penzijní připojištění	5.035	6.766	7.514	7.643	7.649	8.726
Příspěvek na životní pojištění	130	130	128	127	6.425	7.812
Příplatky nad rámec zákoníku práce (příspěvek na úsporu nafty a el. energie, příspěvek za jízdu bez nehod atd.)	36.693	37.022	27.505	27.815	31.220	33.414
Ostatní příspěvky (příspěvky za pracovní a životní jubilea, čištění uniforem, příspěvky na ozdravné programy, na tábory atd.)	3.054	4.042	3.031	3.810	2.637	3.722
Celkem	56.639	59.619	49.862	50.992	59.648	65.801

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat, 2016

4.1.2.5 Vzdelávání a rozvoj zaměstnanců

Základním cílem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti je zvýšení konkurenceschopnosti a optimalizace procesů. Vzdělávání tedy přináší nárůst efektivity ve využívání pracovních nástrojů a pracovního času, posílení vnitřní mobility pracovníků, posílení schopnosti prezentace společnosti, posílení vnitřní motivace zaměstnanců, zvýšení kvality odváděné práce, udržení a zvýšení kvalifikace zaměstnanců v návaznosti na strategické cíle společnosti, proškolení zaměstnanců v předstihu (např. příprava personálních rezerv). (interní materiály společnosti, 2016)

Vzděláváním zaměstnanců se ve společnosti zabývá přímo specialistka personálních činností, která má za úkol na období 2017 – 2020 zpracovat strategii vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

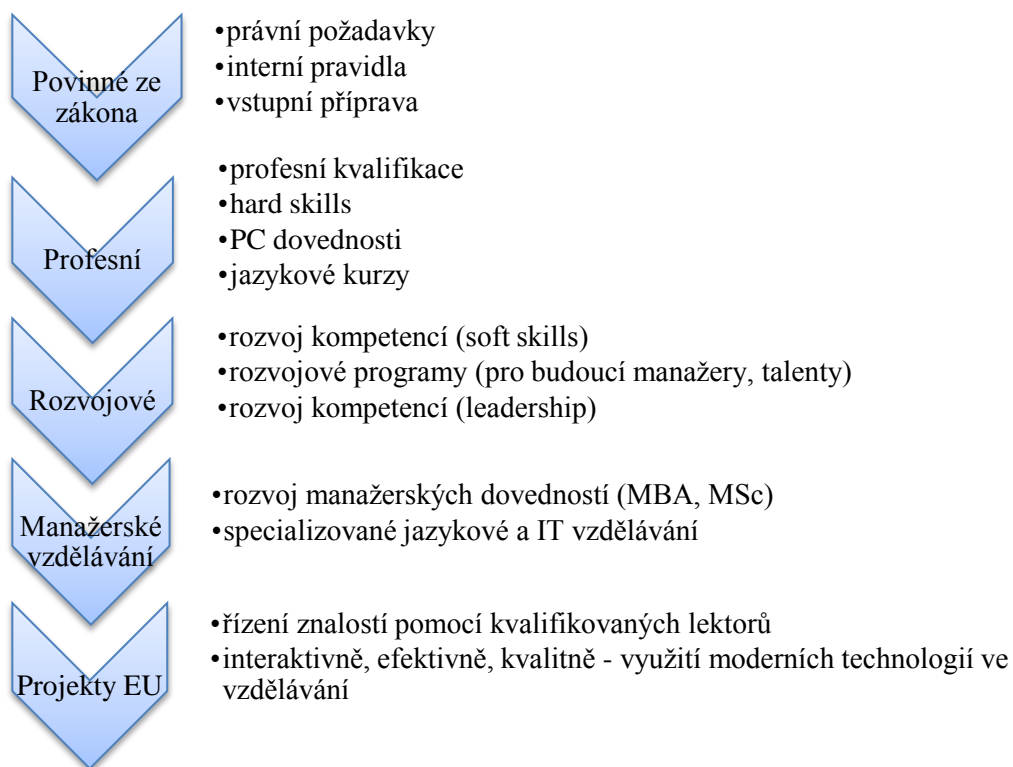
Proces vzdělávání se ve společnosti na základě interních materiálů dělí na fáze identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb, plánování vzdělávání, vlastní realizace vzdělávacího procesu, hodnocení výsledků a zpětná vazba.

a) Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb

Nejdůležitějším procesem je identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb, která probíhá na základě analýzy zaměřující se na porovnání rozdílu mezi aktuální a požadovanou úrovní znalostí, schopností a dovedností, tedy mezi tím, co zaměstnanci znají a umí, a tím, co by měli znát a být schopni dělat. Tato identifikace je vymezena na základě požadavků pracovně-právních předpisů (např. novela zákoníku práce, nový občanský zákoník), hodnocení před skončením zkušební doby a adaptace zaměstnance (v případě zjištění nedostatků ve znalostech, schopnostech a dovednostech s kvalifikačními požadavky) a požadavků od přímého nadřízeného pracovníka (např. požadavek na školení).

Struktura vzdělávání a rozvoje je rozdělena do základních skupin:

Obrázek č. 12: Struktura vzdělávání a rozvoje



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů, 2016

Povinné vzdělávání zahrnuje kurzy, které jsou dány zákonem a musí být absolvovány všemi zaměstnanci (bezpečnost a ochrana zdraví), kurzy, které chrání před škodou nebo ohrožením celé společnosti (bezpečnost práce s informacemi), a kurzy, které jsou součástí adaptačního programu nových zaměstnanců a umožňují se přizpůsobit sociální

politice společnosti (vnitřní předpisy). **Profesní (odborné) vzdělávání** vyplývá z popisu práce, kvalifikačních požadavků a jeho cílem je odborná způsobilost zaměstnance k výkonu práce. Využívá se metod prezenčních, e-learningových nebo kombinovaných kurzů. Cílem **rozvojových programů** je efektivní vývoj osobnosti zaměstnance (např. komunikační dovednosti, řízení času apod.). Do **manažerského vzdělávání** lze zařadit jazykovou přípravu, která slouží k prohloubení a rozšíření jazykových znalostí potřebných pro vyšší výkon. Společnost má uzavřenou smlouvu na dobu neurčitou s jazykovou agenturou JAP. Dále lze do manažerského vzdělávání zařadit IT vzdělávání a zvyšování kvalifikace prostřednictvím studia MBA a MSc. Do **projektů EU**, které jsou podporovány z Evropského sociálního fondu, lze začlenit projekt „Řízení znalostí pomocí kvalifikovaných lektorů“, kdy hlavním přínosem pro společnost jsou vyškolení interní lektori. Mezi další projekt patří „Interaktivně, efektivně, kvalitně – využití moderních technologií v dalším vzdělávání“. Cílem je rozvoj interaktivních metod výuky a rozšíření nabídky o obsahově potřebné a prakticky zaměřené vzdělávací programy. (interní materiály společnosti, 2016)

Vzdělávací programy jsou ve společnosti pravidelně aktualizovány, rozšiřovány nebo ukončovány podle požadavků managementu a lze je podstupovat po celou dobu činnosti ve společnosti na základě doporučení přímého nadřízeného. Celkový přehled vzdělávacích aktivit lze nalézt na interních stránkách společnosti v katalogu kurzů.

b) Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání ve společnosti probíhá ve formě rozvojového plánu, který je sestaven na základě výsledků KPI, ročního hodnocení a z toho plynoucích potřeb vzdělávání a rozvoje. Rozvojové plány jsou součástí řízení kariéry zaměstnanců a jsou používány např. pro rozvoj personálních rezerv. (interní materiály společnosti, 2016)

c) Vlastní realizace vzdělávacího procesu

Nadřízený pracovník si ve spolupráci se zaměstnancem ujasní kariérní očekávání (např. zůstat na pozici, postup na vyšší pozici, rotace apod.) a zformulují kariérní plán, který může být vnímán jako vhodný motivační nástroj. S kariérním plánem také souvisí sestavení individuálního rozvojového plánu, ve kterém jsou stanoveny jasné a srozumitelné cíle v čase, metody a způsoby měření dosaženým změn. (interní materiály společnosti, 2016)

Mezi **metody vzdělávání** ve společnosti patří metody rozvoje na pracovišti (on the job) a mimo pracoviště (of the job). Mezi **metody on the job** patří instruktáž na pracovišti (nejjednodušší způsob zácvičení nového pracovníka), koučink (vedení pracovníků k samostatnosti a odpovědnosti), mentoring (mentor poskytuje podporu a rady pracovníkům), asistování (pracovník asistuje zkušenějšímu kolegovi nebo nadřízenému), práce na projektu, rotace práce (různé pracovní úkoly v různých částech společnosti), pracovní porady (účastníci se seznamují s jednotlivými problémy a jejich řešeními), delegování (forma zvyšování kvalifikace, získávání nových zkušeností, přijímání zodpovědnosti a zvyšování samostatnosti pracovníků), e-learning (používání specializovaného software k tvorbě kurzů, testování znalostí atd.), videoseminář (přehrávání videí prakticky zaměřených seminářů, šetří náklady i čas, není vázán pevným termínem konání, lze jednotlivé části přeskočit anebo se k nim vrátit) a interní lektor (výchova vlastních interních lektorů, kteří poté školí další zaměstnance). Mezi metody of the job patří semináře (forma diskusí a referátů), přednáška (verbální prezentace určitého tématu), trénink (aktivní získávání dovedností a způsobilostí), případové studie (skutečný nebo smyšlený problém, diagnostika problému a návrhnutí řešení), workshop (varianta řešení případových studií) a outdoor training (učení se manažerským dovednostem). (interní materiály společnosti, 2016)

Trendem v rozvoji a vzdělávání zaměstnanců je prostřednictvím internetu, tj. **e-learningových kurzů**, poskytovat zaměstnancům on-line vzdělávání. Mezi ně lze zařadit „Vzdělávejte se pro růst v Plzeňském kraji“, „HR Moduly“, „Školení je šance“ pro řidiče MHD, ve kterém se dozvědí o bezpečnosti na silnici v městském provozu, o kontrole vozidla, o přestávkách, o výměně služby, o používání bezpečnostní vesty při nehodě, o zásadách chování vůči cestujícím, o manipulaci s plošinou a o zdravotědě.

d) Hodnocení výsledků vzdělávání a zpětná vazba

Do procesu hodnocení výsledků vzdělávání a zpětná vazba patří vyhodnocování reakcí na vzdělávání, vyhodnocování nárůstu vědomostí a vyhodnocování pracovní výkonnosti jednotlivců.

Při **vyhodnocování reakcí** se analyzuje přínos tréninku pro posluchače, zjišťuje se míra spokojenosti účastníků s obsahem, s prostředím, s použitými metodami, lektorem, službami apod., provádí se bezprostředně po výcviku. Zjišťují se informace o postojích účastníků k učení, ale již se nezabývá tím, čemu se skutečně naučili.

Obvykle se vyhodnocuje prostřednictvím dotazníku, který vyplní posluchač (školený). Při **vyhodnocení nárůstu vědomostí** se hodnotí přínos tréninku vzhledem k nabytým znalostem. Hodnocení provádí vedoucí ve spolupráci s personalistou. Obvykle se vyhodnocuje prostřednictvím strukturovaných rozhovorů. Při **vyhodnocování pracovní výkonnosti** jednotlivců se zjišťuje míra, v níž absolventi uplatňují poznatky a zkušenosti získané v rozvojových programech ve své práci. Vyhodnocení může probíhat na základě dotazníků nebo rozhovoru, pozorování.

Níže uvedená tabulka č. 17 zobrazuje celkové náklady na vzdělávání, propočet výše nákladu na vzdělávání na 1 zaměstnance a podíl nákladů na vzdělávání na osobních nákladech (v %).

Tabulka č. 17: Náklady na vzdělávání v období 2010 - 2015

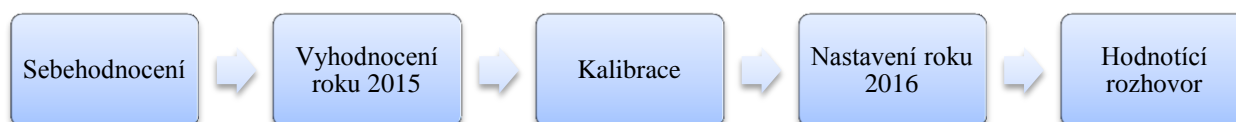
Položka	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Celkové náklady	1.079.054	1.671.457	921.684	1.795.103	1.210.738	1.798.202
Náklad v přepočtu na 1 zaměstnance	1.047,63	1.569,44	873,63	2.087,33	1.444,79	2.256,21
Podíl nákladů na vzdělávání na osobních nákladech (v %)	0,24	0,36	0,19	0,43	0,29	0,42

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat, 2016

4.1.2.6 Hodnocení

Ve společnosti se provádí roční hodnotící rozhovor mezi nadřízeným a podřízeným, který se prvotně skládá ze sebehodnocení (vlastní vyhodnocení KPI za rok 2015), dále z hodnocení vybraných kompetencí, které vycházejí z firemních hodnot, a hodnocení klíčových ukazatelů výkonnosti.

Obrázek č. 13: Proces hodnocení ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů, 2016

Celý proces začíná sebehodnocením, ve kterém zaměstnanec provede vlastní ohodnocení KPI za rok 2015. Následuje celkové vyhodnocení roku 2015,

tj. vyhodnocení jednotlivých pracovních úkolů, které byly nastaveny pro rok 2015 a celkové % plnění KPI, které má vliv na výši bonusu daného zaměstnance, dále kalibrace (určení výsledného pásma, nominace do skupin) a jako předposlední proces je nastavení roku 2016, ve kterém se stanoví nové KPI a potřebné vzdělávací a rozvojové aktivity. Posledním procesem je hodnotící rozhovor, který je zpětnou vazbou pro zaměstnance a současně nástrojem pro jeho motivaci. Slouží k vyjasnění si vzájemných očekávání a možností do budoucna. (interní materiál společnosti, 2016)

Mezi další způsoby hodnocení patří **průběžné hodnocení** (průběžná kontrola plnění stanovených cílů) a **pravidelné hodnocení** zaměstnanců (před skončením zkušební doby a doby určité).

5 Průzkum spokojenosti a motivace zaměstnanců

V příloze A je zobrazen dotazník „Průzkum spokojenosti a motivace zaměstnanců v roce 2015“.

Průzkum probíhal ve společnosti v druhé polovině roku 2015, tj. od začátku října 2015 do konce listopadu 2015. Všem zaměstnancům byl poskytnut na pracovištích anonymní dotazník. Celkově jej vyplnilo **214 respondentů** z celkového počtu 803 zaměstnanců (pouze hlavní pracovní poměry), což představuje návratnost 27 %.

Podobný průzkum probíhal v letech 2008 a 2013. V roce 2008 se průzkumu zúčastnilo 320 respondentů a v roce 2013 celkem 405 respondentů.

Dotazník byl vytvořen, aby zaměstnanci měli možnost vyjádřit svůj názor a navrhnout možné zlepšení. Cílem bylo tedy zjistit spokojenost a motivaci zaměstnanců a identifikovat také nejdůležitější problémy zaměstnanců a oblasti, které mohou nejvíce přispět k jejich vyšší motivovanosti.

Dotazník byl předložen všem zaměstnancům společnosti v papírové formě. Celkem obsahuje 22 otázek, ze kterých 12 otázek je uzavřených, 8 polouzavřených a 2 otevřené otázky. Odpovědi byly zpracovány i v případě, že respondenti neodpověděli na všechny otázky. K vyhodnocení odpovědí byl použit tabulkový procesor MS Excel, ve kterém bylo provedeno tabulkové i grafické zobrazení.

Analýza dat

V níže uvedených otázkách č. 7, 8, 10 a 18 byla provedena analýza dat prostřednictvím χ^2 - testu nezávislosti v kombinační tabulce. Hlavním přínosem této tabulky je přehledné zobrazení vzájemných vztahů dvou statistických znaků. V kontingenční tabulce lze podle Hindlse (2007, str. 159) porovnat získané (empirické) četnosti s teoretickými četnostmi, které lze očekávat v případě nezávislosti.

Teoretické četnosti lze spočítat dle vzorce: $n'_{ij} = \frac{n_{i.}n_{.j}}{n}$

Jako testové kritérium byl použit vzorec: $G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$

Pokud má veličina G dostatečně velký počet pozorování ($n'_{ij} \geq 5$) a přibližně chí-kvadrát ($\chi^2_p(n)$) rozdělení, použijí se stupně volnosti $v = (r-1) \times (s-1)$. Pokud nedošlo ke splnění

tohoto požadavku, uvádí se další požadavek, aby ($n'_{ij} \geq 1$) a alespoň 80 % polí v tabulkách splňovalo podmínku ($n'_{ij} \geq 5$).

Dále je potřeba určit stupně volnosti: $v = (r-1) \times (s-1)$

kde:

r ... počet řádků,

s ... počet sloupců.

Ve statistických tabulkách lze najít kvantily X^2_P rozdělení X^2 o v stupních volnosti a danou hodnotu je třeba porovnat s testovým kritériem G. Pokud G patří do kritického oboru, nulová hypotéza se na dané hladině významnosti zamítá.

Vyhodnocení průzkumu

Z první a páté otázky vyplývá **rozdělení respondentů dle profesního zařazení** ve společnosti na „THP“ (56 respondentů, tj. 26,17 %), „řidiče“ (136 respondentů, tj. 63,55 %) a „ostatní“ (22 respondentů, tj. 10,28 %). Mezi „THP“ patří administrativní pracovníci, tj. ředitelé, vedoucí pracovníci, mistři, specialisté, technici, referenti, sekretářky, výpravčí, dispečeři, manažeři a účetní. Položka „řidič“ zahrnuje řidiče tramvaje, trolejbusu a autobusu. Mezi „ostatní“ jsou zahrnuty dělnické profese, prodavač apod. Pro zajímavost lze uvést i **rozdělení respondentů dle pohlaví**, mužů se zúčastnilo dotazníkového šetření 160 (74,77 %) a žen 54 (25,23 %).

Z druhé otázky lze vyčíst **rozdělení respondentů dle věkových intervalů**. Největší procentuální zastoupení bylo v intervalu 40-49 let (69 respondentů, tj. 32,24 %), a dále pak v intervalu 50-59 let (66 respondentů, tj. 30,84 %), 30-39 let (42 respondentů, tj. 19,63 %), 60 a více let (23 respondentů, tj. 10,75 %) a do 29 let (14 respondentů, tj. 6,54 %).

Třetí otázka zjišťovala **rozdělení respondentů dle jejich vzdělání**. Nejvíce, 94 respondentů, označilo položku „středoškolské s maturitou“ (43,93 %), dále položku „vyučen/a“ označilo 93 respondentů (43,46 %), položku „vysokoškolské“ označilo 13 respondentů (6,07 %), položku „vyšší odborné“ označilo 8 respondentů (3,74 %) a položku „základní“ označilo 6 respondentů (2,8 %).

Ve čtvrté otázce se autorka dotazovala na **počet let ve společnosti**. Největší zastoupení ve společnosti mají respondenti s dobou zaměstnání „do 10 let“ (52 respondentů, tj. 24,3 %), dále s dobou zaměstnání „do 30 let“ (44 respondentů, tj. 20,56 %),

„do 15 let“ (37 respondentů, tj. 17,29 %), „do 20 let“ (25 respondentů, tj. 11,68 %), „do 5 let“ (20 respondentů, tj. 9,35 %), „do 2 let“ (13 respondentů, tj. 6,07 %), „méně než 1 rok“ (12 respondentů, tj. 5,61 %) a „nad 30 let“ (11 respondentů, tj. 5,14 %).

Šestá otázka se zaměřila na **stabilitu společnosti**. Největší procentuální zastoupení měl kladný názor, tj. 201 respondentů (94,37 %) považuje společnost za stabilní. Záporný názor vyznačilo pouze 12 respondentů (5,63 %).

Ze sedmé otázky lze zjistit **motivovanost (spokojenost) pracovníků na jejich pozici**. Na základě odpovědí od 214 respondentů, kdy byla zkoumána motivovanost pracovníků na jejich pozici (čtyři kategorie: ano, spíše ano, spíše ne, ne) v souvislosti s jejich pozicí ve společnosti (tři kategorie: řidič, THP, ostatní), byla sestavena níže uvedená kontingenční tabulka.

Autorka si stanovila za cíl otestovat (při $\alpha = 5\%$), zda existuje statisticky významná závislost spokojenosti (motivace) zaměstnanců ve spojitosti s jejich pozicí ve společnosti. Stanovila si hypotézu H_0 : není souvislost mezi spokojeností zaměstnanců a jejich pracovní pozicí ve společnosti a hypotézu H_1 : existuje závislost mezi pracovní pozicí zaměstnanců a jejich spokojeností ve společnosti.

Tabulka č. 18: Rozdělení respondentů dle motivovanosti na jejich pozici

Položka	ano	spíše ano	spíše ne	ne	Celkový součet
ostatní	5	8	7	2	22
řidič	37	41	39	19	136
THP	21	26	9	0	56
Celkový součet	63	75	55	21	214

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Poslední sloupec charakterizuje rozdělení respondentů podle jejich pozice ve společnosti (22 ostatních, 136 řidičů, 56 THP), zatímco poslední řádek popisuje motivovanost (spokojenost) respondentů na jejich pozici (63 je spokojeno, 75 je spíše spokojeno, 55 je spíše nespokojeno a 21 je nespokojeno).

Následující tabulka obsahuje výpočet všech očekávaných četností i hodnoty testového kritéria:

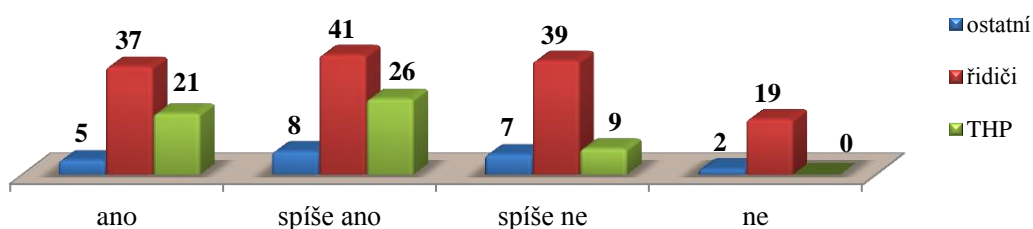
Tabulka č. 19: Výpočet očekávaných četností a hodnot testového kritéria

n_{ij}	n'_{ij}	$\frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$
5	6,48	0,34
8	7,71	0,01
7	5,65	0,32
2	2,16	0,01
37	40,04	0,23
41	47,66	0,93
39	34,95	0,47
19	13,3	2,4
21	16,49	1,24
26	19,63	2,07
9	14,4	2,02
0	5,5	5,5
214	214	15,53

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Testové kritérium G vyšlo tedy 15,53. Počet stupňů volnosti vyšel 6. V určeném cíli je zvolená hladina významnosti $\alpha = 5 \%$. Tyto údaje autorka vloží do tabulek a nalezne, že kritický obor hodnoty je větší než kvantil 12,6. Testové kritérium G patří tedy do kritického oboru ($15,53 > 12,6$). Nulová hypotéza se na dané hladině významnosti zamítá. Podařilo se prokázat, že existuje závislost mezi spokojeností zaměstnanců a pracovním zařazením ve společnosti.

Obrázek č. 14: Rozdělení respondentů dle motivovanosti na jejich pozici



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Velkou pozornost musí společnost věnovat nemotivovanosti respondentů. Možnost „ne“ označilo 21 respondentů (9,81 %) a možnost „spíše ne“ 55 respondentů (25,7 %). Lze tedy prohlásit, že 76 respondentů (35,51 %) není motivováno na svých pozicích. Respondenti měli také možnost zdůvodnit svoji nespokojenost. Nejvíce respondentů označilo položku „nízká mzda“ (59 respondentů), dále položku „nespokojenost s nadřazeným pracovníkem“ označilo 25 respondentů, položku „špatné pracovní

prostředí“ 19 respondentů, položku „jiné“ 11 respondentů, položku „nedostatečná informovanost“ 9 respondentů, položku „nespokojenost s nabídkou zaměstnaneckých výhod“ 6 respondentů a položku „neshody na pracovišti“ 5 respondentů. Možnost „jiné“ byla ve formě volné odpovědi. Tuto možnost odpovědi využili pouze řidiči MHD a jejich odpovědi byly, že zaměstnavatel nestojí za zaměstnanci, arogantní a direktivní chování vedoucího střediska (neosobní přístup), špatné odměňování, nemožnost plánování volného času, špatná hygiena na pracovištích.

Osmá otázka zjišťovala **spokojenost respondentů s nadřazeným pracovníkem**. Na základě odpovědí od 214 respondentů, kdy byla zkoumána spokojenost respondentů s nadřazeným pracovníkem (čtyři kategorie: ano, spíše ano, spíše ne, ne) a jejich pozicí ve společnosti (tři kategorie: řidič, THP, ostatní), byla sestavena níže uvedená kontingenční tabulka.

Autorka si stanovila za cíl otestovat (při $\alpha = 5\%$), zda existuje statisticky významná závislost spokojeností respondentů s nadřazeným pracovníkem a pozicí ve společnosti. Stanovila si hypotézu H0: není závislost mezi spokojeností respondentů s nadřazeným pracovníkem a pozicí ve společnosti a hypotézu H1: existuje závislost mezi spokojeností respondentů s nadřazeným pracovníkem a pozicí ve společnosti.

Tabulka č. 20: Rozdělení respondentů dle spokojenosti s nadřazeným

Položka	ano	spíše ano	spíše ne	ne	Celkový součet
ostatní	15	5	2	0	22
řidič	73	27	20	16	136
THP	34	12	7	3	56
Celkový součet	122	44	29	19	214

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Poslední sloupec charakterizuje rozdělení respondentů podle jejich pozice ve společnosti (22 ostatních, 136 řidičů, 56 THP), zatímco poslední řádek popisuje spokojenost respondentů s nadřazeným pracovníkem (122 je spokojeno, 44 je spíše spokojeno, 29 je spíše nespokojeno a 19 je nespokojeno).

Následující tabulka obsahuje výpočet všech očekávaných četností i hodnoty testového kritéria:

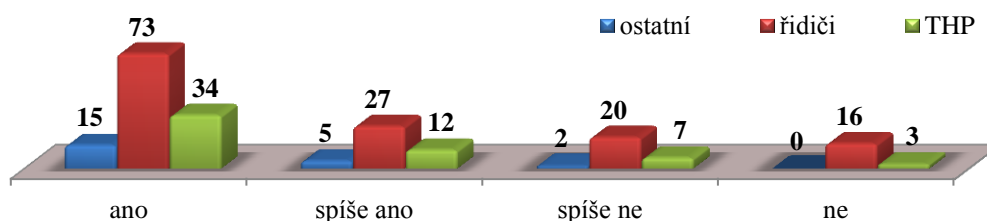
Tabulka č. 21: Výpočet očekávaných četností a hodnot testového kritéria

n_{ij}	n'_{ij}	$\frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$
15	12,54	0,48
5	4,52	0,05
2	2,98	0,323
0	2	2
73	77,53	0,26
27	27,96	0,033
20	18,43	0,133
16	12	1
34	31,93	0,135
12	11,51	0,02
7	7,59	0,46
3	5	1
214	214	5,499

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Testové kritérium G vyšlo tedy 5,499. Počet stupňů volnosti vyšel 6. V určeném cíli je zvolená hladina významnosti $\alpha = 5 \%$. Tyto údaje autorka vloží do tabulek a nalezne, že kritický obor hodnoty je větší než kvantil 12,6. Testové kritérium G patří tedy do kritického oboru ($5,499 < 12,6$). Nulová hypotéza se na dané hladině významnosti nezamítá. Dále se nepodařilo prokázat, že existuje závislost mezi spokojeností zaměstnanců s nadřízeným a pracovním zařazením ve společnosti.

Obrázek č. 15: Rozdělení respondentů dle spokojenosti s nadřízeným



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Respondenti měli možnost v případě nespokojenosti se svým nadřízeným pracovníkem svoji odpověď zdůvodnit. Měli na výběr ze stanovených odpovědí i volné odpovědi („jiné“). 22 respondentů (18,64 %) shodně označilo za největší nespokojenost s nadřízeným položky „neochota řešit problémy“ a „neumí motivovat a vést lidi“. Další položku označilo 17 respondentů (14,41 %) „chybí komunikace a předávání informací“.

15 respondentů (12,71 %) označilo položku „chybí odbornost nadřízeného“, 10 respondentů (8,47 %) označilo shodně položku „jiné“ a položku „neumí definovat pracovní úkoly“.

Devátá otázka předpokládala volnou formou odpovědi a zaměřila se na názor respondentů, **co by změnili ve společnosti**. Jednotlivé odpovědi autorka shrnula do několika kategorií z důvodu větší přehlednosti. Jako **první kategorii** stanovili respondenti *finanční a nefinanční motivaci*. Celkem tuto položku určilo 22 respondentů (21,57 %). Pod touto kategorií si respondenti představují navýšení mzdy, prémie, vyšší odměny za jízdu bez nehody a za nulovou absenci, lepší rozdělování mzdových prostředků, zavedení osobního ohodnocení řidičů, zvýhodnění za odpracované roky a vzdělání, opětovné přiznání motivačního příspěvku, zlepšení nefinanční motivace zaměstnanců, nový systém poskytování benefitů, navýšení hodinové mzdy vč. všech příplatků a prémie nejméně o 3 - 4 % a profesionální růst. Jako **druhou kategorii** stanovili respondenti *nadřízené pracovníky*. Celkem tuto položku označilo 19 respondentů (18,63 %). Pod touto kategorií si respondenti představují vztahy mezi vedením a podřízenými, tj. zlepšit přístup vedoucích (přesněji vedoucího trolejbusů) a zlepšit přístup vedení společnosti při řešení stížností od cestujících, jednání některých dispečerů s řidiči a ubrat na falešné diplomacii. Pod **třetí kategorií** se skrývá odpověď, že by ve společnosti respondenti *nic* nezměnili. Celkem tuto položku označilo 12 respondentů (11,76 %). Jako **čtvrtou kategorii** stanovili respondenti *organizační záležitosti*. Celkem tuto položku označilo 9 respondentů (8,82 %). V této kategorii by respondenti změnili organizační strukturu, nadbytečnou administrativu, firemní kulturu, propagaci firmy, komunikaci, vyšší informovanost, řízení lidských zdrojů na nižších pozicích, šetření energiemi a materiálem. Jako **pátou kategorii** určili respondenti *cestující v MHD*. Celkem tuto položku označilo 8 respondentů (7,84 %). Pod touto kategorií si respondenti představují zvýšení důstojnosti řidičů před cestující veřejností, povinnost maminek s kočárky, seniorů či méně pohyblivých cestujících dát signál řidiči k výstupu a nástupu, důsledné dodržování přepravního řádu ze strany cestujících vč. přísných kontrol, zavedení tvrdších opatření vůči nepřizpůsobivým cestujícím a jejich různým útokům na řidiče. Jako **šestou kategorii** stanovili respondenti *údržbu vozidel*. Celkem tuto položku určilo 7 respondentů (6,86 %). Pod touto kategorií si respondenti představují výměnu techniky, návrat k vlastní údržbě nebo důsledné uplatňování reklamací oprav vozů, lepší přístup k řešení závad na vozech, způsob evidence oprav

vozidel, lepší ochranu před dopravní nehodou, tj. kamerový systém z pohledu řidiče. Jako **sedmou kategorií** stanovili respondenti *přístup k zaměstnancům*. Celkem tuto položku označilo 6 respondentů (5,88 %). Pod touto kategorií si respondenti představují lepší přístup k dlouholetým zaměstnancům (lázně zdarma), pravidelné rehabilitace (masáže) všem, lepší péči o řidiče, ohled na jejich zdraví a sociální zázemí. Jako **osmou kategorií** stanovili respondenti *oblečení*. Celkem tuto položku určilo 5 respondentů (4,9 %). Pod touto kategorií si respondenti představují lepší pracovní uniformy a možnost civilního oděvu. Jako **devátou kategorií** stanovili respondenti *pracovní zátěž zaměstnanců*. Celkem tuto položku označili 4 respondenti (3,92 %). Pod touto kategorií si respondenti představují samotnou pracovní zátěž zaměstnanců, lepší rozdělení směn a pracovní doby. Jako **desátou kategorií** vyznačili respondenti, že by změnili vše ve společnosti. Celkem tuto položku označili 3 respondenti (2,94 %). Jako **jedenáctou kategorií** stanovili respondenti *parkování pro zaměstnance*. Celkem tuto položku označili 3 respondenti (2,94 %). Pod touto kategorií si respondenti představují postavení a rozšíření parkoviště pro osobní automobily zaměstnanců v areálu vozovny, zrušení objíždění celým areálem. Jako **dvanáctou kategorií** vyznačili respondenti jen *nepodstatné drobnosti* (netrvat na malichernostech, př. černé ponožky). Celkem tuto položku stanovili 2 respondenti (1,96 %). **Třináctou kategorií** byly stanoveny *vztahy na pracovišti*. Celkem tuto položku označil 1 respondent (0,98 %). Pod touto kategorií si respondent představuje zlepšit mezilidské vztahy na pracovišti (slušnost, vstřícnost, ochota). Jako **poslední kategorie** byla stanovena možnost *ostatní*. Celkem tuto položku označil 1 respondent (0,98 %). Pod touto kategorií si respondent představuje lepší spolupráci s cizineckou policií, ochranné pomůcky.

Desátá otázka je zaměřena na **spokojenost zaměstnanců se mzdovým ohodnocením na jejich pozici**. Na základě odpovědí od 214 respondentů, kdy byla zkoumána souvislost spokojenosti respondentů s jejich mzdovým ohodnocením (čtyři kategorie: ano, spíše ano, spíše ne, ne) a s jejich pozicí ve společnosti (tři kategorie: řidič, THP, ostatní), byla sestavena níže uvedená kontingenční tabulka.

Autorka si stanovila za cíl otestovat (při $\alpha = 5\%$), zda existuje statisticky významná závislost spokojenosti respondentů s jejich mzdovým ohodnocením a pozicí ve společnosti. Stanovila si hypotézu H_0 : není závislost mezi spokojeností respondentů s jejich mzdovým ohodnocením a pozicí ve společnosti a hypotézu H_1 : existuje

závislost mezi spokojeností respondentů s jejich mzdovým ohodnocením a pozicí ve společnosti.

Tabulka č. 22: Rozdělení respondentů dle spokojenosti s jejich mzdovým ohodnocením

Položka	ano	spíše ano	spíše ne	ne	Celkový součet
ostatní	1	12	8	1	22
řidič	17	37	45	37	136
THP	14	29	12	1	56
Celkový součet	32	78	65	39	214

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Poslední sloupec charakterizuje rozdělení respondentů podle jejich pozice ve společnosti (22 ostatních, 136 řidičů, 56 THP), zatímco poslední řádek popisuje spokojenost respondentů s nadřízeným pracovníkem (32 je spokojeno, 78 je spíše spokojeno, 65 je spíše nespokojeno a 39 je nespokojeno).

Následující tabulka obsahuje výpočet všech očekávaných četností i hodnoty testového kritéria:

Tabulka č. 23: Výpočet očekávaných četností a hodnot testového kritéria

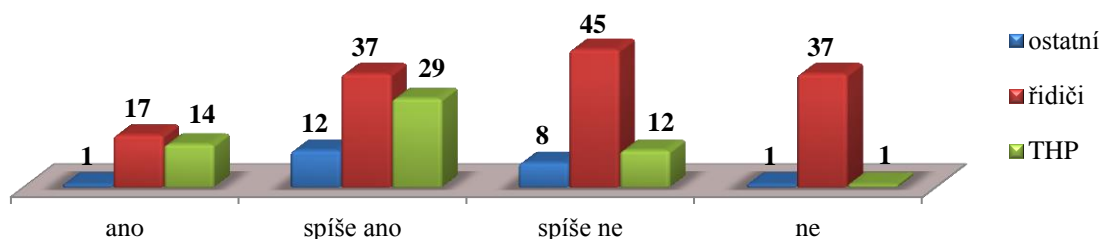
n_{ij}	n'_{ij}	$\frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$
1	3,29	1,59
12	8,01	1,98
8	6,68	0,26
1	4	2
17	20,34	0,55
37	49,57	3,19
45	41,31	0,33
37	25	6
14	8,37	3,78
29	20,41	3,61
12	17	1,48
1	10	8
214	214	33,35

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Testové kritérium G vyšlo tedy 33,35. Počet stupňů volnosti vyšel 6. V určeném cíli je zvolená hladina významnosti $\alpha = 5 \%$. Tyto údaje autorka vloží do tabulek a nalezne, že kritický obor hodnoty je větší než kvantil 12,6. Testové kritérium G patří tedy do kritického oboru ($33,35 > 12,6$). Nulová hypotéza se na dané hladině

významnosti zamítá. Dále se podařilo prokázat, že existuje závislost mezi spokojeností zaměstnanců s jejich mzdovým ohodnocením a pozicí ve společnosti.

Obrázek č. 16: Rozdělení respondentů dle spokojenosti se mzdovým ohodnocením



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Respondenti měli také možnost, v případě nespokojenosti, svoji odpověď zdůvodnit, tzn. uvést svoji představu mzdového ohodnocení. Nejčastější odpovědí (7 respondentů) byl interval 20.000 – 30.000 Kč včetně. 3 respondenti si představují výši mzdy 35.000 Kč. Dále by respondenti chtěli prémie, odměny za zásluhy a za dobře odvedenou práci, lázně a rehabilitace zdarma, jelikož se jedná o rizikové povolání, navýšení mzdy o 50 %, o ¼, o 10.000 Kč nebo o 3-4 %, plat jako v jiných zemích EU (př. Německo), vyšší hodinovou mzdu, alespoň 100 Kč a více na hod. a rozdělení tříd.

V jedenácté otázce se autorka zaměřuje na **preferovaný systém čerpání zaměstnaneckých výhod**. Na výběr dostali respondenti buď pevně stanovené zaměstnanecké výhody vyplývající z platné kolektivní smlouvy, nebo volitelný Cafeteria systém. Respondenti nejvíce preferovali pevně stanovené zaměstnanecké výhody. Celkem tuto položku označilo 139 respondentů (66,51 %). Avšak položku Cafeteria systém označilo 70 respondentů (33,49 %). Z toho se dá usuzovat, že o daný systém je větší zájem než v předchozích letech.

Dvanáctá otázka se zaměřuje na **adaptační proces zaměstnanců**. Respondenti si myslí, že je ve společnosti efektivní adaptační proces zaměstnanců. Položku „ano“ celkem označilo 63 respondentů (30,29 %), položku „spíše ano“ celkem označilo 96 respondentů (46,15 %). Možnost „spíše ne“ označilo 39 respondentů (18,75 %) a možnost „ne“ označilo 10 respondentů (4,81 %). Také v této otázce měli respondenti možnost vyjádřit svůj názor při nespokojenosti. Svoji odpověď zdůvodnili tím, že si každý hraje na svém písečku, vyskytují se pomluvy mezi řidiči, je krátký čas na proškolení nových řidičů, dlouhá zkušební doba (navrhují snížit na 1 měsíc a poté ihned uzavřít pracovní smlouvu na dobu neurčitou).

Ve třinácté otázce respondenti **označovali položky, které jsou pro ně z hlediska zaměstnání nejdůležitější**. V této otázce mohli označit více stanovených položek. Nejdůležitější byla pro ně jistota zaměstnání (133 respondentů), dále výše mzdových prostředků (112 respondentů), dělat práci, která je baví (93 respondentů), zaměstnanecké výhody (57 respondentů), pracovat v dobrém kolektivu (53 respondentů), práce pro stabilní společnosti (49 respondentů), možnost vzdělávání (17 respondentů), kariérní postup (11 respondentů) a jiné (6 respondentů). V položce „jiné“ odpověděl 1 THP klid pro práci a nestresové prostředí. Řidič v této položce poznamenal: správné ohodnocení řidiče, slušné chování nadřízených pracovníků, sociální jistoty pro zaměstnance s malými dětmi, ulehčit získání rozšíření řidičského oprávnění sk. D a profesního průkazu.

Čtrnáctá otázka se zaměřila na **spravedlivé odměňování dle pozic**. V této otázce byli respondenti nerozhodní. Polovina si myslela, že jsou všichni zaměstnanci spravedlivě odměňováni dle svých pozic a druhá polovina si myslí opak. Možnost „ano“ označilo 27 respondentů (12,74 %) a možnost „spíše ano“ stanovilo 77 respondentů (36,32 %). Celkem se tedy jedná o 104 respondentů (49,06 %), kteří odpověděli kladně na danou otázku. Možnost „ne“ označilo 36 respondentů (16,98 %) a možnost „spíše ne“ označilo 67 respondentů (31,6 %). Celkem se tedy jedná o 103 respondentů (48,58 %), kteří odpověděli záporně na danou otázku. Položku „neumím posoudit“ zvolilo 5 respondentů, tj. 2,36 %, tato odpověď však nebyla ve stanovených možnostech výběru odpovědí.

Patnáctá otázka se zaměřila na **informovanost zaměstnanců**. Nejvíce respondentů si myslí, že společnost dostatečně informuje své zaměstnance. Možnost „ano“ označilo celkem 71 respondentů (33,65 %), možnost „spíše ano“ celkem 92 respondentů (43,6 %). Celkem tedy 163 respondentů (77,25 %) odpovědělo kladně. Možnost „spíše ne“ označilo celkem 38 respondentů (18 %) a možnost „ne“ celkem 10 respondentů (4,74 %). Společnost by se měla snažit i nadále zvyšovat informovanost svých zaměstnanců.

Šestnáctá otázka se zaměřuje na **přetěžování zaměstnanců**. Z průzkumu vyplývá, že 107 respondentů (50,47 %) si myslí, že ve společnosti dochází k přetěžování zaměstnanců. Možnost „ano“ označilo 45 respondentů (21,23 %), možnost „spíše ano“ 62 respondentů (29,24 %). 105 respondentů si naopak myslí, že ve společnosti

nedochází k přetěžování zaměstnanců. Možnost „ne“ označilo 31 respondentů (14,62 %) a možnost „spíše ne“ 74 respondentů (34,91 %).

Sedmnáctá otázka se zaměřuje na **využití schopností a dovedností při výkonu zaměstnání**. Nejvíce respondentů, tj. 153 respondentů (75,7 %) si myslí, že jsou dostatečně využity jejich schopnosti a dovednosti při výkonu zaměstnání. Možnost „ano“ označilo 67 respondentů (33,17 %), možnost „spíše ano“ 86 respondentů (42,57 %). Možnost „spíše ne“ označilo 20 respondentů (9,9 %) a možnost „ne“ 29 respondentů (14,36 %). Celkem odpovědělo záporně 49 respondentů (24,26 %).

Osmnáctá otázka se dotazuje na **motivaci zaměstnanců rozvíjet se po profesionální stránce při zadaných úkolech**. Na základě odpovědí od 214 respondentů, kdy byla zkoumána motivace v zadaných úkolech k rozvoji po profesionální stránce (čtyři kategorie: většinou ano, min. v polovině případů ano, občas ano, vůbec ne) v souvislosti s jejich pozicí ve společnosti (tři kategorie: řidič, THP, ostatní), byla sestavena níže uvedená kontingenční tabulka.

Autorka si stanovila za cíl otestovat (při $\alpha = 5\%$), zda existuje statisticky významná závislost mezi motivací v zadaných úkolech k rozvoji po profesionální stránce a pozicí ve společnosti. Stanovila si hypotézu H_0 : není závislost mezi motivací v zadaných úkolech k rozvoji po profesionální stránce a pozicí ve společnosti a hypotézu H_1 : existuje závislost mezi motivací v zadaných úkolech k rozvoji po profesionální stránce a pozicí ve společnosti.

Tabulka č. 24: Rozdělení respondentů dle motivace v zadaných úkolech k rozvoji po profesionální stránce

Položka	většinou ano	min. v polovině případů ano	občas ano	vůbec ne	Celkový součet
ostatní	7	6	7	2	22
řidič	41	23	43	29	136
THP	35	12	8	1	56
Celkový součet	83	41	58	32	214

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Poslední sloupec charakterizuje rozdělení respondentů podle jejich pozice ve společnosti (22 ostatních, 136 řidičů, 56 THP), zatímco poslední řádek popisuje motivaci v zadaných úkolech k rozvoji po profesionální stránce (83 je většinou spokojeno, 41 je spokojeno min. v polovině případů, 58 je občas spokojeno a 32 není

vůbec spokojeno). Následující tabulka obsahuje výpočet všech očekávaných četností i hodnoty testového kritéria:

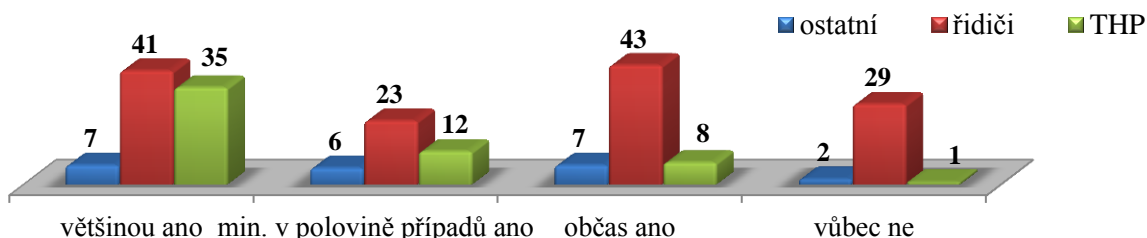
Tabulka č. 25: Výpočet očekávaných četností a hodnot testového kritéria

n_{ij}	n'_{ij}	$\frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$
7	8,53	0,28
6	4,21	0,76
7	5,96	0,18
2	3	1
41	52,75	2,62
23	26,05	0,36
43	36,86	1,02
29	20	4
35	21,72	8,12
12	10,73	0,15
8	15,18	3,39
1	8	6
214	214	27,56

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Testové kritérium G vyšlo tedy 27,56. Počet stupňů volnosti vyšel 6. V určeném cíli je zvolená hladina významnosti $\alpha = 5 \%$. Tyto údaje autorka vloží do tabulek a nalezne, že kritický obor hodnoty je větší než kvantil 12,6. Testové kritérium G patří tedy do kritického oboru ($27,56 > 12,6$). Nulová hypotéza se na dané hladině významnosti zamítá. Podařilo se prokázat, že existuje závislost mezi motivací v zadaných úkolech k rozvoji po profesionální stránce a pozicí ve společnosti.

Obrázek č. 17: Rozdělení respondentů dle motivace v zadaných úkolech k rozvoji po profesionální stránce



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Devatenáctá otázka se zaměřuje na **doporučení respondentů jejich známým pracovat ve společnosti**. Z průzkumu vyplývá, že by respondenti doporučili svým známým

pracovat ve společnosti. Kladně odpovědělo celkem 166 respondentů (77,93 %). Možnost „ano“ označilo 87 respondentů (40,85 %) a možnost „spíše ano“ 79 respondentů (37,08 %). Možnost „spíše ne“ označilo 22 respondentů (10,33 %) a možnost „ne“ 25 respondentů (11,74 %). Celkem tedy negativní názor vyjádřilo 47 respondentů (22,07 %). Respondenti opět měli možnost vyjádřit svoji nespokojenost. Nejvíce respondentů odpovědělo lepší mzdové ohodnocení (9 respondentů), pracovní přetížení (6 respondentů), vedení společnosti (4 respondenti), lepší podmínky pro řidiče (1 respondent), nemožnost plánování volna (1 respondent).

Ve dvacáté otázce se autorka ptala respondentů na **důvod ukončení pracovního poměru kolegy nebo kolegyně**, které 84 respondentů (56 %) znalo, avšak 66 respondentů (44 %) ho neznalo. Mezi důvody byly především neshody s nadřazeným a finanční důvody. Dalšími důvody bylo okamžité zrušení pracovního poměru z důvodu požití alkoholu, nezvládnutí pracovních povinností, neshody se spolupracovníkem, příliš dlouhá doba práce na stejné pracovní pozici a snaha o změnu, chování cestujících a posuzování stížností, pracovní doba a psychická zátěž.

Ve dvacáté prvé otázce se autorka zajímala o **motivaci k dlouhodobému setrvání ve společnosti**. Nejvíce by respondenty motivovala *finanční a nefinanční motivace*. Celkem tuto položku označilo 100 respondentů (50,25 %). Jako další položku stanovili *organizaci*, kterou označilo 44 respondentů (22,11 %). Další položkou se stalo *vzdělávání*, které označilo 8 respondentů (4,02 %). Shodně 6 respondentů (3,02 %) označilo položku *nadřazení pracovníci, přístup k zaměstnancům, spokojenost s prací, pracovní prostředí a dobrý kolektiv*. 4 respondenti (2,01 %) označili položku *ostatní a pracovní doba*. 3 respondenti (1,51 %) označili, že by je nemotivovalo *nic* k dlouhodobému setrvání ve společnosti, 2 respondenti (1 %) označili *cestující v MHD* a shodně po 1 respondentu (0,5 %) byla označena *údržba vozidel, oblečení, vše a pokud vše zůstane, tak jak je*.

Poslední otázka se zaměřuje na **uvažování respondentů o odchodu ze společnosti**. Nejvíce respondentů označilo odpověď „ne“, tj. 136 respondentů (63,55 %). Položku „spíše ne“ označilo 46 respondentů (21,5 %). O odchodu ze společnosti uvažuje 10 respondentů (4,67 %) a 22 respondentů (10,28 %) spíše uvažuje o odchodu ze společnosti. Respondenti měli možnost zdůvodnit, proč přemýšlí o odchodu ze společnosti. Nejvíce, 21 respondentů, uvedlo, že důvodem jsou mzdové prostředky, 19 respondentů uvedlo problémy s nadřazeným pracovníkem, 13 respondentů uvedlo

lepší pracovní nabídku, 6 respondentů uvedlo nemožnost kariérního růstu. Problémy na pracovišti a s kolegy nevedl žádný respondent. Mezi odpověďmi volné možnosti „jiné“ bylo uvedeno pracovní prostředí, soustavné přetěžování a nemožnost plánování volného času, nezařazení do schématu služeb, psychicky náročná práce, rodičovská dovolená, rodinné důvody, špatné sociální jistoty pro zaměstnance s malými dětmi (např. vysoká srážka ze mzdy při OČR), špatná hygiena na pracovišti.

Vyhodnocení dotazníkového šetření

Průzkum se konal ve společnosti v druhé polovině roku 2015. Všem zaměstnancům byl poskytnut na pracovištích anonymní dotazník. Celkově jej vyplnilo **214 respondentů**, z toho 56 „THP“ (26,17 %), 136 „řidičů“ (63,55 %) a 22 osob s označením „ostatní“ (10,28 %). Dále lze respondenty rozdělit podle pohlaví. Celkový počet mužů byl 160 (74,77 %) a žen 54 (25,23 %).

Souhrnně lze poznamenat, že respondenti považují společnost za **stabilní**. Kladný názor celkem vyjádřilo 201 respondentů (94,37 %), což lze považovat za příznivé. Společnost by se měla i nadále snažit udržet si svoji stabilitu a získat díky tomu mnoho kvalitních pracovníků.

Z průzkumu vyplývá, že respondenti jsou **motivováni na svých pozicích**. Celkem 138 respondentů (64,49 %) vyjádřilo kladnou odpověď. Společnost by měla naopak velkou pozornost obrátit na nemotivované pracovníky, kterých je 76 (35,51 %). Důvodem nemotivovanosti byla nejčastěji nízká mzda.

Respondenti jsou ve velké míře spokojeni se svým **nadřazeným**. Svoji spokojenost vyjádřilo celkem 166 respondentů (77,57 %). Naopak nespokojenost se svým nadřazeným vyjádřilo 48 respondentů (22,43 %). Tato nespokojenost tkví v nejvyšší míře v neochotě řešit problémy a také ve skutečnosti, že nadřazený nemotivuje a nevede lidi.

Nejrozsáhlejší otázka, **co byste změnil/a ve společnosti**, byla zvolena volnou formou odpovědi. Pro větší přehlednost se jednotlivé odpovědi uvádějí v několika kategoriích.

Jako **první kategorii** stanovili respondenti *finanční a nefinanční motivaci*. Celkem tuto položku určilo 22 respondentů (21,57 %). Pod touto kategorií si respondenti představují např. navýšení mzdy, prémie, vyšší odměny za jízdu bez nehody a za nulovou absenci, lepší rozdělování mzdových prostředků, zavedení osobního ohodnocení řidičů. Jako

druhou kategorií stanovili respondenti *nadřízené pracovníky*. Celkem tuto položku označilo 19 respondentů (18,63 %). Pod touto kategorií si respondenti představují vztahy mezi vedením a podřízenými, tj. zlepšení přístupu vedoucích (přesněji vedoucího trolejbusů) a zlepšení přístupu vedení společnosti při řešení stížností od cestujících, jednání některých dispečerů s řidiči a odstranění falešné diplomacie. Pod **třetí kategorií** se skrývá odpověď, že by ve společnosti respondenti *nic* nezměnili. Celkem tuto položku označilo 12 respondentů (11,76 %). Jako **čtvrtou kategorií** stanovili respondenti *organizační záležitosti*. Celkem tuto položku označilo 9 respondentů (8,82 %). V této kategorií by respondenti změnili např. organizační strukturu, nadbytečnou administrativu, firemní kulturu. Jako **pátou kategorií** určili respondenti *cestující v MHD*. Celkem tuto položku označilo 8 respondentů (7,84 %). Pod touto kategorií si respondenti představují např. důsledné dodržování přepravního řádu ze strany cestujících vč. přísných kontrol, zavedení tvrdších opatření vůči nepřizpůsobivým cestujícím a jejich různým útokům na řidiče. Jako **šestou kategorií** stanovili respondenti *údržbu vozidel*. Celkem tuto položku určilo 7 respondentů (6,86 %). Pod touto kategorií si respondenti představují např. výměnu techniky, návrat k vlastní údržbě nebo důsledné uplatňování reklamací oprav vozů, lepší přístup k řešení závad na vozech. Jako **sedmou kategorií** stanovili respondenti *přístup k zaměstnancům*. Celkem tuto položku označilo 6 respondentů (5,88 %). Pod touto kategorií si respondenti představují např. lepší přístup k dlouholetým zaměstnancům (lázně zdarma), pravidelné rehabilitace (masáže) všem. Jako **osmou kategorií** stanovili respondenti *oblečení*. Celkem tuto položku určilo 5 respondentů (4,9 %). Pod touto kategorií si respondenti představují lepší pracovní uniformy a možnost civilního oděvu. Jako **devátou kategorií** stanovili respondenti *pracovní zátěž zaměstnanců*. Celkem tuto položku označili 4 respondenti (3,92 %). Pod touto kategorií si respondenti představují např. lepší rozdělení směn a pracovní doby. Jako **desátou kategorií** vyznačili respondenti, že by změnili *vše* ve společnosti. Celkem tuto položku označili 3 respondenti (2,94 %). Jako **jedenáctou kategorií** stanovili respondenti *parkování pro zaměstnance*. Celkem tuto položku označili 3 respondenti (2,94 %). Pod touto kategorií si respondenti představují např. postavení a rozšíření parkoviště pro osobní automobily zaměstnanců v areálu vozovny. Jako **dvanáctou kategorií** vyznačili respondenti jen *nepodstatné drobnosti* (netrvat na malichernostech, př. černé ponožky). Celkem tuto položku stanovili 2 respondenti (1,96 %). **Třináctou kategorií** byly stanoveny *vztahy na pracovišti*. Celkem tuto položku označil 1 respondent (0,98 %). Pod touto kategorií

si respondent představuje zlepšit mezilidské vztahy na pracovišti (slušnost, vstřícnost, ochota). Jako **poslední kategorie** byla stanovena možnost *ostatní*. Celkem tuto položku označil 1 respondent (0,98 %). Pod touto kategorií si respondent představuje lepší spolupráci s cizineckou policií, ochranné pomůcky.

Pro 51 % oslovených respondentů je **mzdové ohodnocení** dostatečné. Jeden řidič dokonce tuto odpověď okomentoval s tím, že pokud jde o mzdy řidičů, patří PMDP k nadprůměru v rámci ČR. Naopak 49 % respondentů si myslí, že nejsou dostatečně mzdově ohodnoceni na své pracovní pozici. Respondenti mohli uvést svoji představu mzdového ohodnocení. Nejčastější představou je tedy interval 20.000 - 30.000 Kč včetně.

V osloveném souboru respondentů se nejvíce preferuje systém pevně stanovených **zaměstnaneckých výhod**. Celkem tuto položku označilo 139 respondentů (66,51 %). Avšak položku Cafeteria systém označilo 70 respondentů (33,49 %). Z toho vyplývá, že o daný systém je větší zájem než v předchozích letech. Někteří respondenti také vyjádřili v předchozích otázkách nespokojenost s nabídkou zaměstnaneckých výhod. Společnost by se měla tedy také zaměřit na rozšíření této nabídky.

Z průzkumu také vyplývá, že celkem 158 respondentů (74,57 %) si myslí, že je ve společnosti efektivní **adaptační proces** zaměstnanců. Avšak 56 respondentů (25,43 %) si myslí pravý opak. Svoji odpověď zdůvodnili tím, že si každý hraje na svém písečku, vyskytují se pomluvy mezi řidiči, je krátký čas na proškolení nových řidičů, dlouhá zkušební doba (navrhují snížit na 1 měsíc a poté ihned uzavřít pracovní smlouvu na dobu neurčitou).

Mezi **nejdůležitější položky** z hlediska zaměstnání respondenti zvolili jistotu zaměstnání (133 respondentů), dále výši mzdových prostředků (112 respondentů), dělat práci, která mě baví (93 respondentů), zaměstnanecké výhody (57 respondentů), pracovat v dobrém kolektivu (53 respondentů), práce pro stabilní společnost (49 respondentů), možnost vzdělávání (17 respondentů), kariérní postup (11 respondentů) a jiné (6 respondentů). Mezi odpovědi „jiné“ patří např. klid pro práci a nestresové prostředí, správné ohodnocení řidiče a sociální jistoty pro zaměstnance s malými dětmi apod.

Polovina všech respondentů si myslí, že jsou všichni zaměstnanci **spravedlivě odměňováni** dle svých pozic, avšak druhá polovina si myslí opak. Společnost by měla

tuto nespokojenost eliminovat např. zavedením kvalifikačního katalogu a optimalizací mezd.

Velice uspokojivé je zjištění, že celkem 163 respondentů (77,25 %) si myslí, že společnost dostatečně **informuje** své zaměstnance. Avšak společnost by měla i nadále zvyšovat informovanost svých zaměstnanců, např. pravidelnými poradami na oddělení, aktualizací informací na elektronických panelech apod.

Z průzkumu také vyplývá, že 107 respondentů (50,47 %) si myslí, že ve společnosti dochází k **přetěžování zaměstnanců**. 105 respondentů si naopak myslí, že ve společnosti nedochází k přetěžování zaměstnanců. Společnost by se měla snažit např. zefektivnit rozdělení směn.

Pro více než 75 % respondentů je **využití jejich schopností a dovedností** při výkonu zaměstnání dostatečné. Toto zjištění je důležité pro vysoký pracovní výkon a samotnou seberealizaci zaměstnanců. Zadané úkoly většinou motivují 83 respondentů (38,79 %) rozvíjet se profesionální stránce. Občas zadané úkoly motivují 58 respondentů (27,10 %). Minimálně v polovině případů motivují 41 respondentů (19,16 %) a vůbec nemotivují zadané úkoly 32 respondentů (14,95 %).

Pozitivním poznatkem je, že více než 77 % respondentů by **doporučilo svým známým pracovat ve společnosti**. Bohužel 23 % respondentů projevilo negativní názor, který zdůvodnili nízkými mzdami, nedostatkem vděčnosti ze strany cestujících i podniku, nesouladem mezi výší rizika a platem, nedostatkem motivace, nemožností plánování volna a pracovním zatížením, psychickou zátěží a velkou zodpovědností.

Důvod ukončení pracovního poměru svého kolegy/kolegyně zná 84 respondentů (56 %), avšak 66 respondentů (44 %) ho nezná. Důvodem ukončení pracovního poměru se staly nejvíce neshody s nadřízeným a finanční důvody.

Z hlediska **dlouhodobého setrvání** ve společnosti by nejvíce respondenty motivovala *finanční a nefinanční motivace*. Celkem tuto položku označilo 100 respondentů (50,25 %). Jako další položku stanovili *organizaci*, kterou označilo 44 respondentů (22,11 %). Další položkou se stalo *vzdělávání*, které označilo 8 respondentů (4,02 %). Shodně 6 respondentů (3,02 %) označilo položku *nadřízení pracovníci, přístup k zaměstnancům, spokojenost s prací, pracovní prostředí a dobrý kolektiv*. 4 respondenti (2,01 %) označili položku *ostatní a pracovní doba*. 3 respondenti (1,51 %) označili, že by je nemotivovalo *nic* k dlouhodobému setrvání ve společnosti, 2 respondenti (1 %)

označili *cestující v MHD* a shodně po 1 respondentu (0,5 %) bylo označena *údržba vozidel, oblečení, vše a pokud vše zůstane, tak jak je*.

Velmi pozitivní je zjištění, že o **odchodu ze společnosti** neuvažuje 182 respondentů (85,05 %), avšak 32 respondentů (14,95 %) již o této možnosti uvažuje. Nejčastějším důvodem byly mzdové prostředky.

Souhrnně lze tedy na základě celkového zhodnocení průzkumu spokojenosti a motivace zaměstnanců v podniku prohlásit, že respondenti považují společnost za stabilní (za nejdůležitější položku zvolili respondenti jistotu zaměstnání), jsou motivováni na svých pozicích, dostatečně informováni a ve velké míře spokojeni se svým nadřízeným. Nedostatky avšak spatřují ve mzdovém ohodnocení zaměstnanců a v přetěžování zaměstnanců. Respondenti preferují pevně stanovené zaměstnanecké výhody, přestože považují za nedostatek nabídku těchto výhod. Z hlediska dlouhodobého setrvání ve společnosti by respondenti dali nejvíce přednost finanční a nefinanční motivaci. Pozitivním poznatkem je, že by respondenti doporučili svým známým pracovat ve společnosti a zároveň, že neuvažují o odchodu ze společnosti.

Z analýzy dat vyplynula také závislost mezi spokojeností zaměstnanců na jejich pozici a pozici ve společnosti. Dále existuje závislost mezi spokojeností zaměstnanců s jejich mzdovým ohodnocením a pozici ve společnosti a závislost mezi motivací v zadaných úkolech na rozvoji po profesionální stránce a pozici ve společnosti. Ovšem nepodařilo se prokázat, že existuje závislost mezi spokojeností zaměstnanců s nadřízeným a pozici ve společnosti.

6 Personální controlling vybraných ukazatelů

Tato kapitola se bude zabývat vyčíslením vybraných personálních ukazatelů. Jednotlivé hodnoty jsou přepočítané koeficientem, nezobrazují skutečnost.

a) Velikost útvaru řízení lidských zdrojů

HR ratio, neboli v překladu poměr lidských zdrojů se spočítá jako poměr mezi evidenčním počtem zaměstnanců společnosti a počtem zaměstnanců v útvaru řízení lidských zdrojů. V roce 2015 došlo k více než dvojnásobnému zvýšení počtu zaměstnanců na personálním a mzdovém oddělení. Důvodem je již zmiňované sloučení těchto dvou oddělení. Na 1 pracovníci personálního a mzdového oddělení tedy připadá 114 zaměstnanců.

Tabulka č. 26: HR ratio v období 2010 - 2015

Položka	2010	2011	2012	2013	2014	2015
evidenční stav	1.034	1.070	1.060	864	842	797
počet zaměstnanců na personálním a mzdovém oddělení	3	3	3	4	4	7
HR ratio	345	357	354	216	211	114

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat, 2016

b) Evidenční stav a průměrný evidenční stav zaměstnanců

Od roku 2011 dochází ke klesající tendenci. Největší propad lze zaznamenat v období 2012 – 2013 z důvodu odchodu údržby pod jinou společnost.

Tabulka č. 27: Evidenční a průměrný evidenční stav zaměstnanců v období 2010 - 2015

Položka	2010	2011	2012	2013	2014	2015
evidenční stav	1.034	1.070	1.060	864	842	797
průměrný evidenční stav	1.037,65	1.053,61	1.058,53	859,68	853,45	796,73

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat, 2016

c) Věková struktura zaměstnanců

Z níže uvedené tabulky č. 28 lze vyčíst, že nejvyšší věkový interval patří v roce 2015 skupině zaměstnanců 51 – 60 let a druhý nejvyšší interval věkové skupině 41 – 50 let.

Tabulka č. 28: Věková struktura ve společnosti v období 2010 - 2015

Položka	2010	2011	2012	2013	2014	2015
18 – 25	16	19	20	20	14	19
26 – 30	35	38	41	40	39	35
31 – 40	120	124	129	138	127	118
41 – 50	310	321	319	248	240	215
51 – 60	439	458	438	302	295	282
61 a více	110	105	108	113	124	122

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat, 2016

d) Vzdělanostní struktura zaměstnanců

V roce 2015 bylo ve společnosti zaměstnáno 421 vyučených pracovníků, 248 pracovníků s maturitou, 76 pracovníků se základním vzděláním, 40 pracovníků s vysokoškolským vzděláním, 7 pracovníků s bakalářským vzděláním a 5 pracovníků s vyšším odborným vzděláním.

Tabulka č. 29: Vzdělanostní struktura ve společnosti v období 2010 - 2015

Položka	2010	2011	2012	2013	2014	2015
základní	79	78	80	85	83	76
vyučen/a	548	538	537	447	439	421
středoškolské (maturita)	336	381	372	271	263	248
vyšší odborné	8	10	11	7	7	5
bakalářské	10	10	10	10	7	7
vysokoškolské	49	48	45	41	40	40

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat, 2016

Ze vzdělanostní struktury lze vypočítat i kvalifikační úroveň zaměstnanců z hlediska ukončeného vzdělání maturitou, tj. poměr počtu pracovníků s maturitou a celkovým počtem pracovníků vynásobený stem (viz tabulka č. 30). Stejným způsobem by se dala vypočítat kvalifikační úroveň zaměstnanců z hlediska ukončeného základního, vysokoškolského atd. vzdělání.

Tabulka č. 30: Kvalifikační úroveň zaměstnanců z hlediska ukončeného vzdělání maturitou v období 2010 – 2015 (v %)

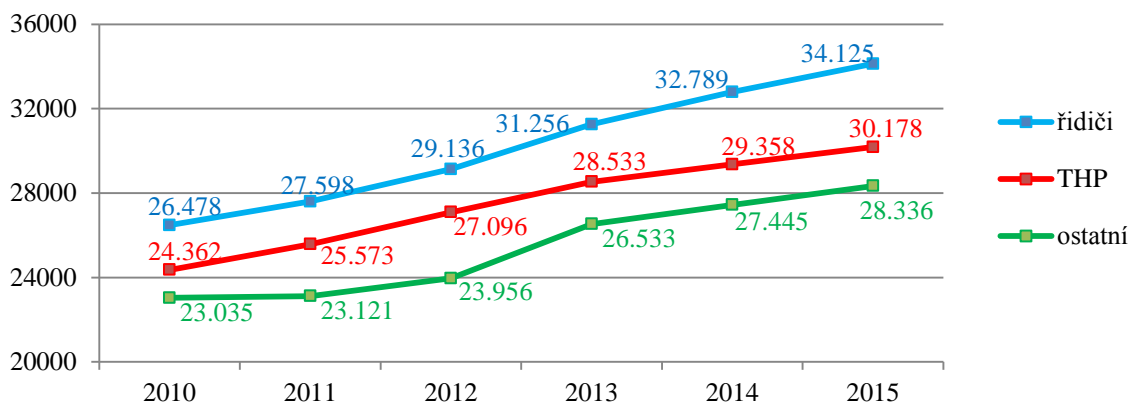
Položka	2010	2011	2012	2013	2014	2015
počet pracovníků s maturitou	336	381	372	271	263	248
celkový počet pracovníků	1.034	1.070	1.060	864	842	797
kvalifikační úroveň	33	36	35	31	31	31

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat, 2016

e) Průměrná mzda

Na obrázku č. 18 je uvedena průměrná měsíční mzda ve společnosti za období 2010 – 2015. Na všech pozicích lze zaznamenat rostoucí tendenci.

Obrázek č. 18: Průměrná měsíční mzda s rozdělením na pozice v letech 2010 - 2015



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat, 2016

f) Stabilizace pracovníků

Tabulka č. 31: Stabilizace pracovníků v období 2010 - 2015

Položka	2010	2011	2012	2013	2014	2015
pracovníci s praxí delší než 5 let	668	686	697	594	624	624
průměrný evidenční stav	1.037,65	1.053,61	1.058,53	859,68	853,45	796,73
stabilizace	0,64	0,65	0,66	0,69	0,73	0,78

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat, 2016

Stabilizace pracovníků ve společnosti se vypočetla jako poměr mezi pracovníky ve společnosti s praxí delší než 5 let a průměrným evidenčním stavem pracovníků. Tento ukazatel nám tedy ukazuje rostoucí tendenci dlouhodobějších pracovníků zůstat ve společnosti.

g) Fluktuace

Tabulka č. 32: Celková fluktuace pracovníků v období 2010 – 2015 (v %)

Položka	2010	2011	2012	2013	2014	2015
počet rozvázání pracovních poměrů pro přechod do jiné organizace	29	33	24	214	21	49
průměrný evidenční stav	1.037,65	1.053,61	1.058,53	859,68	853,45	796,73
fluktuace	2,79	3,13	2,27	24,89	2,46	6,15

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat, 2016

Celkovou fluktuaci ve společnosti lze vypočítat jako poměr mezi počtem rozvázaných pracovních poměrů pro přechod do jiné organizace a průměrných evidenčním stavem. Do rozvázaných pracovních poměrů autorka zahrnuje ukončení pracovního poměru ve zkušební době zaměstnancem, výpověď od zaměstnance a dohodu o rozvázání pracovního poměru. Fluktuace by neměla překročit hranici 6 %.

Nejvyšší fluktuace byla zaznamenána v roce 2013, jelikož došlo k přesunu údržby vozidel pod jinou společnost. V roce 2015 došlo k mírnému nárůstu míry fluktuace, ale i přesto se jedná o optimální hodnotu.

Tabulka č. 33: Fluktuace řidičů dle jednotlivých středisek v období 2010 – 2015 (v %)

Pozice	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Počet rozvázání pracovních poměrů pro přechod do jiné organizace:						
řidič autobusu	11	11	11	3	2	15
řidič trolejbusu	6	13	6	5	4	17
řidič tramvaje	5	4	3	4	0	9
Průměrný evidenční stav:						
řidič autobusu	217,484	242	234,484	235	225	214,226
řidič trolejbusu	182	192	183	199	194,129	176
řidič tramvaje	178,064	171	167	164	161	151,677
Fluktuace (v %):						
řidič autobusu	5,06	4,55	4,69	1,28	0,89	7
řidič trolejbusu	3,3	6,77	3,28	2,51	2,06	9,66
řidič tramvaje	2,81	2,34	1,8	2,44	0	5,93

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat, 2016

V roce 2015 došlo k výraznému nárůstu fluktuace u řidičů MHD. Nejvyšší nárůst je ve středisku trolejbusu a nejnižší nárůst ve středisku tramvaje.

h) Mobilita

Tabulka č. 34: Mobilita pracovníků v období 2010 – 2015

Položka	2010	2011	2012	2013	2014	2015
počet rozvázání pracovních poměrů pro přechod do jiné organizace	29	33	24	214	21	49
celkový počet rozvázání prac. poměrů	198	279	294	326	240	162
mobilita	0,15	0,12	0,08	0,66	0,09	0,30

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat, 2016

Mobilita pracovníků ve společnosti se vypočítá jako poměr mezi počtem rozvázaných pracovních poměrů pro přechod do jiné organizace a celkovým počtem rozvázaní pracovních poměrů. Ve výpočtu mobilita zahrnuje fluktuaci, přirozené formy odchodu, mateřskou dovolenou apod. V roce 2015 vzrostla mobilita pracovníků oproti minulému roku o 30 %.

i) Nemocnost

Tabulka č. 35 zobrazuje procentuální vyjádření nemocnosti ve společnosti a jeho odchylky od plánu. V jednotlivých letech vykazuje nemocnost rostoucí i klesající tendenci. Bohužel ani v jednom roce se nepodařilo splnit plán úspěšně. Nejnižší nemocnost vykazoval rok 2014, avšak v roce 2015 začala nemocnost opět mírně stoupat.

Tabulka č. 35: Nemocnost ve společnosti (v %)

Položka	2010	2011	2012	2013	2014	2015
plán	5	5	5	5	5	5
skutečnost	12,7	13,5	13,8	11,6	8,9	9,8

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat, 2016

Shrnutí vybraných HR ukazatelů

Ve společnosti je interní personální a mzdové oddělení, ve kterém pracuje 7 pracovníků, přičemž na 1 pracovníci připadá 114 zaměstnanců. V roce 2013 došlo ve společnosti k odchodu cca 200 zaměstnanců z důvodu odchodu údržby pod jinou společnost, proto byl v tomto roce zaznamenán největší pokles zaměstnanců. Stejně tak budou i ostatní ukazatele ovlivněny tímto poklesem.

Z hlediska evidenčního stavu zaměstnanců dochází od roku 2011 ke klesající tendenci. V roce 2015 je zaznamenán evidenční stav 797 zaměstnanců. Z hlediska věkové struktury ve společnosti patří nejvyšší věkový interval skupině zaměstnanců v rozmezí 51 – 60 let a druhý nejvyšší interval skupině 41 – 50 let. Společnost by se měla snažit snížit tento věkový interval a snažit se získat více mladších uchazečů, např. na veletrhu pracovních příležitostí. Z hlediska vzdělanostní struktury je ve společnosti nejvíce zaměstnáno vyučených pracovníků, tj. 421 a dále 248 pracovníků s maturitou. Jedná se především o řidiče MHD.

Vyčíslení průměrné měsíční mzdy ve společnosti je velmi zajímavý údaj. Na všech pozicích lze zaznamenat rostoucí tendenci. V roce 2015 dosáhli řidiči na průměrnou měsíční mzdu 34.125 Kč, THP 30.178 Kč a ostatní 28.336 Kč.

V roce 2015 došlo k mírnému nárůstu celkové míry fluktuace, ale i přesto se jedná o optimální hodnotu. Za negativum může společnost označit výrazný nárůst fluktuace u řidičů MHD. Nejvyšší nárůst je zaznamenán ve středisku trolejbusů (9,66 %), dále ve středisku autobusy (7 %) a nejnižší nárůst je ve středisku tramvaje (5,93 %). Stimulem ke snížení míry fluktuace je návrh na zavedení motivačního příspěvku pro řidiče a zavedení poukázek Flexi Pass. Zaměstnanci by získali více peněz a společnost by dosáhla finanční úspory.

S fluktuací souvisí stabilizace zaměstnanců, která vykazuje rostoucí tendenci dlouhodobějších pracovníků zůstat ve společnosti. Mobilita ukazuje rovněž rostoucí tendenci. Z hlediska nemocnosti se ani jedno období nepřiblížilo k plánované hranici 5 %. Nejnižší nemocnost vykazoval rok 2014, tj. 8,9 %.

7 Ekonomické zhodnocení vybraných částí personální strategie

Ekonomické zhodnocení se bude věnovat pouze vyčíslení nákladů na nábor a získávání pracovníků (veletrh) a na motivaci pracovníků (motivační příspěvek, poukázky Flexi Pass).

7.1 Nábor a získávání pracovníků

V rámci personální strategie bude zpracován návrh na prezentaci společnosti na pracovním veletrhu.

Cílem účasti na pracovním veletrhu je zvýšení povědomosti o volných pozicích u potenciálních uchazečů minimálně o 15 %. V rámci města Plzně se koná veletrh pracovních příležitostí při ZČU, který každoročně navštíví více než 4.000 studentů a absolventů. Veletrh umožní prezentaci společnosti, osobní setkání se studenty i absolventy, zveřejnění profilu společnosti v tištěném věstníku, distribuci dodaných materiálů mezi účastníky, občerstvení apod. (www.veletrh.zcu.cz, 2016)

Modelový příklad bude obsahovat vyčíslení nákladů na účast na veletrhu, tj. celkový čas na veletrhu věnovaný specialistkou personalistiky a mezd (mzda 23.000 Kč) a specialistkou personálních činností (mzda 21.000 Kč).

Tabulka č. 36: Modelový příklad - vyčíslení nákladů na účast na veletrhu (v Kč)

Položka	Čas	Náklady
Celkový čas na veletrhu věnovaný specialistkou personalistiky a mezd	7	1.074
Celkový čas na veletrhu věnovaný specialistkou personálních činností	7	980
Pronájem stánku	-	30.000
Ostatní náklady (vytištění materiálů apod.)	-	10.000
Celkové náklady	-	42.054

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Celkové náklady na účast na veletrhu pracovních příležitostí při ZČU byly stanoveny ve výši 42.054 Kč.

7.2 Motivace pracovníků

Z průzkumu spokojenosti a motivace zaměstnanců ve společnosti vyplynulo, že by zaměstnanci uvítali zvýšení mzdy. Částečně lze jejich požadavek uspokojit zavedením motivačního příspěvku pro řidiče a zavedením poukázek Flexi Pass.

Motivační příspěvek

Modelový příklad na vyčíslení nákladů na přijetí 1 řidiče trolejbusu bude předpokládat, že uchazeč již vlastní řidičské oprávnění skupiny D a platný profesní průkaz. V příkladu budou vyčísleny nejenom náklady, ale i čas, který je potřebný při nástupu zaměstnance. Pro tento příklad lze předpokládat měsíční mzdu specialistiky personalistiky a mezd ve výši 23.000 Kč a školitele v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany 21.000 Kč.

Tabulka č. 37: Modelový příklad - vyčíslení nákladů na přijetí 1 řidiče trolejbusu

Položka	Čas	Náklady (v Kč)
Celkový čas věnovaný uchazeči specialistikou personalistiky a mezd	6 hod	920
Vstupní zdravotní prohlídka	-	600
Psychotesty	-	2.000
Psychiatrické vyšetření	-	400
Neurologické vyšetření	-	1.300
ORL	-	200
Oční vyšetření	-	900
Úhrada částky za výpis ze zdravotní dokumentace uchazeče	-	400
Celkový čas věnovaný uchazeči školitelem v oblasti bezpečnosti práce a požární ochrany	1,5 hod	210
Náklad na kvalifikaci	-	105.000
Administrativní náklady	-	200
Celkové náklady	-	112.130

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Celkové náklady na přijetí řidiče trolejbusu činí 112.130 Kč. Do nákladů na kvalifikaci se zahrnuje průkaz na řízení drážního vozidla, bez kterého by zaměstnanec nemohl vykonávat svoji pracovní funkci.

Pro řidiče tramvaje by měsíční motivační příspěvek činil 300 Kč, pro řidiče autobusu 500 Kč a pro řidiče trolejbusů 700 Kč. Tento příspěvek by se neposkytoval, pokud by zaměstnanec vykazoval pracovní absenci, neodpracoval 100 % fond pracovní doby, nebo pokud by obdržel písemné připomenutí pracovních povinností a oprávněnou stížnost na jeho chování. Pokud by měli ve společnosti nárok na motivační příspěvek všichni řidiči, jednalo by se o měsíční investici ve výši 274.900 Kč. Avšak nepředpokládá se, že by všichni řidiči měli na tento příspěvek nárok. Proto se vyčíslí také příspěvek pouze pro polovinu a třetinu všech řidičů.

Tabulka č. 38: Vyčíslení měsíčních nákladů na motivační příspěvek

Položka	Výše příspěvku	Celkový náklad pro všechny řidiče	Celkový náklad pouze pro ½ řidičů	Celkový náklad pouze pro 1/3 řidičů
řidič tramvaje	300	44.700	22.350	14.900
řidič autobusu	500	107.000	53.500	35.667
řidič trolejbusů	700	123.200	61.600	41.067
Celkem	1.500	274.900	137.450	91.634

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Porovnání výše nákladů na přijetí nového řidiče trolejbusu a výše nákladů na motivační příspěvek pro řidiče trolejbusu. V roce 2015 odešlo do jiné organizace celkem 17 řidičů trolejbusu. Lze předpokládat, že společnost bude muset nabrat nových 17 řidičů, aby vykryla směny, tj. výše nákladů bude **1.906.210 Kč**. Samozřejmě společnost s odchodem zaměstnanců ztratí i jejich dovednosti a zkušenosti s výkonem práce.

Roční motivační příspěvek pro všechny řidiče trolejbusů činí **1.478.400 Kč**, pro ½ řidičů trolejbusů činí 739.200 Kč a pro 1/3 492.804 Kč.

Zavedením motivačního příspěvku by měli řidiči pocít, že jim společnost nabízí něco navíc, byli by více spokojeni a motivováni, a dokonce by se mohly snížit i jejich odchody k jiné společnosti. Cílem zavedení motivačního příspěvku je snížení fluktuace u řidičů každoročně o 2 %.

Flexi Pass

Ke zvýšení motivace zaměstnanců i snížení nákladů společnosti by autorka zavedla ve společnosti nový benefit Flexi Pass. Tato poukázka by se vyplácela jednou ročně na úkor finančních mimořádných odměn. Výhodou této poukázky je osvobození od daně. Poukázka se dá uplatnit např. na nákup dovolené, wellness, rehabilitace a masáže, posilovnu, jazykové kurzy, zdravotnické potřeby, autoškolu např. pro děti, optiku, lékárnu, vstup do kina a mnoho dalších aktivit.

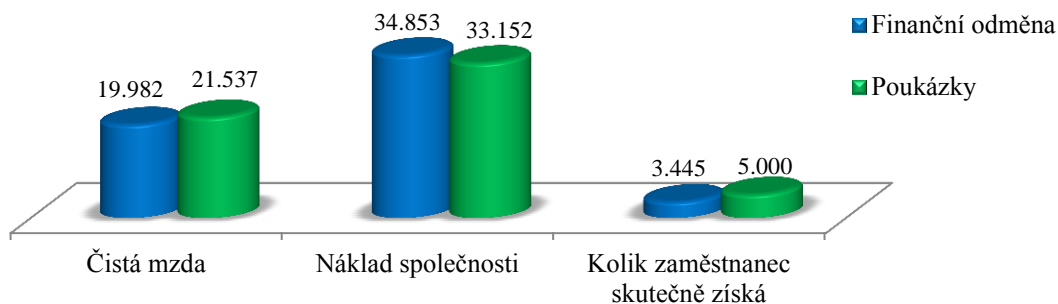
V modelovém příkladu na vyčíslení úspory při zavedení poukázek Flexi Pass se bude porovnávat finanční odměna a poukázky. Hrubá mzda řidiče trolejbusu bude činit 21.009 Kč (lze využít výpočtu z tabulky č. 14). Zaokrouhluje se na celé koruny nahoru.

Tabulka č. 39: Modelový příklad na vyčíslení úspory při zavedení poukázek Flexi Pass (v Kč)

Položka	Finanční odměna	Poukázky
Hodnota roční finanční odměny/poukázky	5.000	5.000
Hrubá mzda řidiče trolejbusu	26.009	21.009
Odměna	5.000	5.000
Superhrubá mzda (34 %)	8.844	7.144
Základ daně	34.853	28.153
Zaokrouhlený základ daně	34.900	28.200
Záloha na daň (15 %)	5.235	4.230
Sleva na poplatníka	2.070	2.070
Záloha na daň po slevě	3.165	2.160
Zdravotní pojištění zaměstnance	1.171	946
Sociální připojištění zaměstnance	1.691	1.366
Čistá mzda	19.982	21.537
Náklad společnosti	34.853	33.152
Kolik zaměstnanec skutečně získá	3.445	5.000

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Obrázek č. 19: Grafické srovnání finanční odměny a poukázek Flexi Pass (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Čistá mzda zaměstnance v případě vyplácení poukázek Flexi Pass bude vyšší o 1.555 Kč a společnost ušetří v nákladech 1.701 Kč na jednoho zaměstnance.

Pokud by se vyčíslily úspory s ohledem na všechny zaměstnance společnosti (v roce 2015 jich bylo 797), společnost by ušetřila **1.355.697 Kč** a zaměstnanci by celkově získali o **1.239.335 Kč** více.

Cílem zavedení poukázek Flexi Pass je snížení nákladů společnosti minimálně o 500.000 Kč.

Závěr

Řízení lidských zdrojů představuje významnou součást řízení společnosti. Společnost by měla být schopna prostřednictvím svých zaměstnanců dosahovat stanovených cílů. Měla by motivovat a spravedlivě hodnotit své zaměstnance z důvodu dosahování jejich vyšších pracovních výkonů.

Cílem práce bylo zhodnotit situaci ve společnosti z hlediska personálního řízení, navrhnout nové personální strategie a z ní vyplývající finanční úspory pro společnost a zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců. Teoretické poznatky z personálního řízení byly převedeny na společnost Plzeňské městské dopravní podniky, a.s., na kterou se vztahovala tato diplomová práce. Byly zpracovány personální procesy včetně zanalyzování personálního controllingu. Výstupy tohoto zhodnocení jsou uvedeny ve SWOT analýze společnosti. V podniku bylo vymezeno také vzdělávání. Autorka shledává slabou stránku společnosti v neexistenci strategie vzdělávání.

Na základě SWOT analýzy a dotazníkového šetření byl vytvořen návrh nové personální strategie společnosti na období 2017 - 2020, ve které byl ohodnocen ekonomický přínos u vybraných částí strategie. Tento návrh je pro zaměstnance motivační a pro společnost finančně úsporný. Konkrétní výpočty jsou uvedeny v kapitole č. 7.

Ve společnosti bylo provedeno dotazníkové šetření „Průzkum spokojenosti a motivace zaměstnanců v roce 2015“. Z vyhodnocení dotazníku lze konstatovat, že respondenti považují společnost za stabilní, jsou motivováni na svých pozicích a dostatečně informováni a ve velké míře spokojeni se svým nadřízeným. Nedostatky shledávají ve mzdovém ohodnocení a v přetěžování zaměstnanců. Z hlediska dlouhodobého setrvání ve společnosti by zaměstnanci nejvíce ocenili finanční a nefinanční motivace. Důležitým poznatkem pro společnost je také to, že mnoho respondentů neuvažuje o odchodu ze společnosti.

Do budoucna by autorka navrhovala zpracovat strategii vzdělávání, která by byla součástí personální politiky společnosti. V oblasti nábora a získávání pracovníků by zavedla účast na veletrhu pracovních příležitostí v Plzni, zvýšila by se tím povědomost o volných pozicích u potenciálních uchazečů. V oblasti motivace zaměstnanců by doporučila zvážit zavedení motivačního příspěvku a poukázek Flexi Pass.

Seznam tabulek a obrázků

Obrázek č. 1: Subjekty řídicí lidské zdroje	12
Obrázek č. 2: Činnosti řízení lidských zdrojů	13
Obrázek č. 3: Proces získávání a výběru pracovníků	15
Obrázek č. 4: Systematické vzdělávání pracovníků	18
Obrázek č. 5: Oblasti personálního auditu	31
Obrázek č. 6: Postup auditu řízení lidských zdrojů	31
Obrázek č. 7: Teorie motivace	33
Obrázek č. 8: Maslowova hierarchie potřeb	33
Obrázek č. 9: Počet zaměstnanců ve společnosti v letech 2010 - 2015	36
Obrázek č. 10: Organizační struktura společnosti	37
Obrázek č. 11: Organizační struktura personálního a mzdového oddělení	38
Obrázek č. 12: Struktura vzdělávání a rozvoje	50
Obrázek č. 13: Proces hodnocení ve společnosti	53
Obrázek č. 14: Rozdělení respondentů dle motivovanosti na jejich pozici	58
Obrázek č. 15: Rozdělení respondentů dle spokojenosti s nadřazeným	60
Obrázek č. 16: Rozdělení respondentů dle spokojenosti se mzdovým ohodnocením	64
Obrázek č. 17: Rozdělení respondentů dle motivace v zadaných úkolech k rozvoji po profesionální stránce	67
Obrázek č. 18: Průměrná měsíční mzda s rozdělením na pozice v letech 2010 - 2015	76
Obrázek č. 19: Grafické srovnání finanční odměny a poukázek Flexi Pass (v Kč)	84
Tabulka č. 1: Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů	16
Tabulka č. 2: Metody vzdělávání pracovníků	20
Tabulka č. 3: Peněžní a nepeněžní formy odměňování	23
Tabulka č. 4: Odměňování v rámci Zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce	25
Tabulka č. 5: Nabízené zaměstnanecké benefity v ČR v rámci průzkumu	26
Tabulka č. 6: Příklady personálních ukazatelů	29
Tabulka č. 7: Základní údaje o společnosti	35
Tabulka č. 8: SWOT analýza ve společnosti	41
Tabulka č. 9: Strategické plánování – nábor a získávání pracovníků	42
Tabulka č. 10: Strategické plánování – adaptace pracovníků	42
Tabulka č. 11: Strategické plánování - vzdělávání pracovníků	43
Tabulka č. 12: Strategické plánování – motivace pracovníků	43
Tabulka č. 13: Srovnání výše příplatků a odměn v letech 2014 a 2015	46

Tabulka č. 14: Výpočet čisté měsíční mzdy řidiče trolejbusu v letech 2014 a 2015	47
Tabulka č. 15: Osobní náklady ve společnosti v letech 2010 - 2015 (v tis. Kč).....	48
Tabulka č. 16: Náklady na benefity na 1 zaměstnance za rok	49
Tabulka č. 17: Náklady na vzdělávání v období 2010 - 2015.....	53
Tabulka č. 18: Rozdělení respondentů dle motivovanosti na jejich pozici	57
Tabulka č. 19: Výpočet očekávaných četností a hodnot testového kritéria	58
Tabulka č. 20: Rozdělení respondentů dle spokojenosti s nadřazeným.....	59
Tabulka č. 21: Výpočet očekávaných četností a hodnot testového kritéria	60
Tabulka č. 22: Rozdělení respondentů dle spokojenosti s jejich mzdovým ohodnocením	63
Tabulka č. 23: Výpočet očekávaných četností a hodnot testového kritéria	63
Tabulka č. 24: Rozdělení respondentů dle motivace v zadaných úkolech k rozvoji po profesionální stránce	66
Tabulka č. 25: Výpočet očekávaných četností a hodnot testového kritéria	67
Tabulka č. 26: HR ratio v období 2010 - 2015	74
Tabulka č. 27: Evidenční a průměrný evidenční stav zaměstnanců v období 2010 - 2015	74
Tabulka č. 28: Věková struktura ve společnosti v období 2010 - 2015	75
Tabulka č. 29: Vzdělanostní struktura ve společnosti v období 2010 - 2015	75
Tabulka č. 30: Kvalifikační úroveň zaměstnanců z hlediska ukončeného vzdělání maturitou v období 2010 – 2015 (v %)......	75
Tabulka č. 31: Stabilizace pracovníků v období 2010 - 2015.....	76
Tabulka č. 32: Celková fluktuace pracovníků v období 2010 – 2015 (v %)......	76
Tabulka č. 33: Fluktuace řidičů dle jednotlivých středisek v období 2010 – 2015 (v %)......	77
Tabulka č. 34: Mobilita pracovníků v období 2010 – 2015	77
Tabulka č. 35: Nemocnost ve společnosti (v %)......	78
Tabulka č. 36: Modelový příklad - vyčíslení nákladů na účast na veletrhu (v Kč).....	80
Tabulka č. 37: Modelový příklad - vyčíslení nákladů na přijetí 1 řidiče trolejbusu	81
Tabulka č. 38: Vyčíslení měsíčních nákladů na motivační příspěvek	82
Tabulka č. 39: Modelový příklad na vyčíslení úspory při zavedení poukázek Flexi Pass (v Kč).....	83

Seznam použitých zkratk

IDS – integrovaný dopravní systém

THP - technicko-hospodářský pracovník

ZP – zákoník práce

PMDP - Plzeňské městské dopravní podniky

MHD - městská hromadná doprava

KPI – klíčové ukazatele výkonnosti

HR – human results

ČR – Česká republika

Seznam použité literatury

Knižní zdroje:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?*. 1. vyd. Praha: Alfa, 2010. 113 s. ISBN 978-80-87197-35-6.

BIELCZYK, Antonín. *Řízení lidských zdrojů: distanční studijní opora*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2005. 316 s. ISBN 80-724-8304-8.

BLÁHA, Jiří, MATEICIUC, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

BRŮHA, Dominik, D'AMBROSOVÁ, Hana, BUKOVJAN, Petr a kol. *Abeceda personalisty 2015*. Olomouc: ANAG, 2007. ISBN 978-80-7554-003-4.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Personální řízení I*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2001. 218 s. ISBN 80-245-0248-8.

EGEROVÁ, Dana. *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2012. 141 s. ISBN 978-80-261-0139-0.

HINDLS, Richard. *Statistika pro ekonomy*. 8. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 415 s. ISBN 978-80-86946-43-6.

JANIŠOVÁ, Dana, KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

MACÁKOVÁ, Libuše. *Mikroekonomie: základní kurz*. 10. vyd. Slaný: Melandrium, 2007. 275 s. ISBN 978-80-86175-56-0.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 199 s. ISBN 978-80-7478-000-4.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

NĚMEC, Otakar a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Eupress, 2014. 122 s. ISBN 978-80-7408-083-8.

NĚMEC, Otakar a kol. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 369 s. ISBN 978-80-86730-31-8.

SAKSLOVÁ, Věra, ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. 4. aktualiz. a rozš. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4.

SEQUENSOVÁ, Helena a kol. *Lidské zdroje?*. Havířov: Question Marks, 2005. 221 s. ISBN 80-239-5053-3

STÝBLO, Jiří. *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. 75 s. ISBN 80-864-1921-5.

STÝBLO, Jiří a kol. *Personalistika: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2011*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 984 s. ISBN 978-80-7357-627-1.

SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-717-9892-4.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.

Internetové zdroje:

Webináře [online]. Idealine Solutions, 2015 [cit. 2015-08-05]. Dostupné z: <http://www.webinare.cz/o-webinarich.aspx>

NN [online]. [cit. 2015-09-21]. Dostupné z: <https://www.nn.cz/spolecnost-nn/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/firmam-se-dari-nabizeji-zamestnancum-vice-benefitu-nez-loni.html>

Mzdová praxe [online]. Wolters Kluwer ČR, 2016 [cit. 2015-10-17]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d42068v53076-cile-a-metody-personalniho-controllingu/?search_query=person%C3%A1ln%C3%AD%20controlling&search_results_page=

Veletrh pracovních příležitostí [online]. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://veletrh.zcu.cz/cz/pro-firmy-cz/veletrh-pracovnich-prilezitosti>

Plzeňské městské dopravní podniky [online]. Plzeň: PMDP, a.s. [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: <http://www.pmdp.cz/o-nas/zakladni-udaje/>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2015 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=730249>

Český statistický úřad [online]. Praha: Český statistický úřad, 2016 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp>

Jiné zdroje:

Zákon č. 262/2006, zákoník práce

Zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod

Vyhláška č. 519/2004, o rekvalifikaci uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání a o rekvalifikace zaměstnanců

Praktická personalistika: odborný dvouměsíčník. Praha: Anag, 2014-. ISSN 2336-5072

ŠTINCÍKOVÁ, Martina. *Účetní a daňové dopady zaměstnaneckých benefitů ve vybrané organizaci*. Plzeň, 2014. Bakalářská práce. Západočeská univerzita. Fakulta ekonomická. Katedra financí a účetnictví. Vedoucí práce Ing. Jitka Singerová.

interní materiály společnosti Plzeňské městské dopravní podniky, a.s.

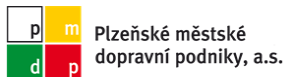
Seznam příloh

Příloha A: Průzkum spokojenosti a motivace zaměstnanců v roce 2015

Příloha B: Přehled zaměstnaneckých benefitů ve společnosti

Přílohy

Příloha A:



Průzkum spokojenosti a motivace zaměstnanců společnosti PMDP, a.s.

Dobrý den,

prosím o vyplnění následující dotazníku, který bude součástí mé diplomové práce na téma „Finanční aspekty řízení lidských zdrojů v podniku“, do **13. listopadu 2015**. Tento dotazník byl vytvořen se souhlasem vedení společnosti, je dobrovolný a anonymní. Prosím, sdělte mi upřímně Váš názor.

Děkuji za Váš čas.

Bc. Martina Štincíková

1. Jaké je Vaše pohlaví?

muž žena

2. Kolik je Vám let?

do 29 30-39 40-49 50-59 60 a více

3. Jaké máte vzdělání?

základní vyučen/a středoškolské s maturitou vyšší odborné vysokoškolské

4. Kolik let jste ve společnosti zaměstnán/a?

méně než 1 rok do 10 let do 30 let
 do 2 let do 15 let nad 30 let
 do 5 let do 20 let

5. Na jaké pozici jste ve společnosti zaměstnán/a?

řidič ostatní (*dělnické profese, prodavač apod.*) THP ¹

6. Myslíte si, že je společnost stabilní?

ano spíše ano spíše ne ne



¹ administrativní pracovníci, tj. ředitelé, vedoucí pracovníci, mistři, specialisté, technici, referenti, sekretářky, výpravčí, dispečeri, manažeři, účetní)

7. Jste dostatečně motivován/a na Vaší pozici?

ano spíše ano spíše ne ne

- pokud **ne**, uveďte důvod:

- nízká mzda
- neshody na pracovišti
- nespokojenost s nadřízeným pracovníkem
- nespokojenost s nabídkou zaměstnaneckých výhod
- nedostatečná informovanost
- špatné pracovní prostředí
- jiné: _____

8. Jste spokojen/a se svým nadřízeným?

ano spíše ano spíše ne ne

- pokud **ne**, uveďte důvod:

- neochota řešit problémy
- chybí odbornost nadřízeného
- chybí komunikace, předávání informací
- neumí definovat pracovní úkoly
- neumí motivovat
- neumí vést lidi
- jiné: _____

9. Co byste změnil/a ve společnosti?

10. Myslíte si, že jste dostatečně mzdově ohodnocen/a na své pracovní pozici?

ano spíše ano spíše ne ne

- pokud **ne**, uveďte svoji představu:

11. Označte, kterou níže uvedenou položku preferujete.

- a) Pevně stanovené zaměstnanecké výhody (viz platná kolektivní smlouva)
- b) Cafeteria systém (zvolení nabízených zaměstnaneckých výhod dle Vašeho uvážení v rámci stanoveného limitu)

12. Myslíte si, že je ve společnosti efektivní adaptační proces zaměstnanců? (hodnocení před skončením zkušební doby a doby určitě)

ano spíše ano spíše ne ne

- pokud **ne**, uveďte důvod: _____



13. Která z následujících položek je pro Vás z hlediska zaměstnání nejdůležitější?

- výše mzdových prostředků
- jistota zaměstnání
- dělat práci, která mě baví
- možnost vzdělávání
- kariérní postup
- práce pro stabilní společnost
- zaměstnanecké výhody
- pracovat v dobrém kolektivu
- jiné: _____

14. Myslíte si, že jsou všichni zaměstnanci spravedlivě odměňováni dle svých pozic?

- ano spíše ano spíše ne ne

15. Myslíte si, že společnost dostatečně informuje své zaměstnance? (např. o změnách, o cílech společnosti)

- ano spíše ano spíše ne ne

16. Dochází ve společnosti k přetěžování zaměstnanců?

- ano spíše ano spíše ne ne

17. Myslíte si, že jsou dostatečně využity Vaše schopnosti a dovednosti při výkonu zaměstnání?

- ano spíše ano spíše ne ne neumím posoudit

18. Motivují Vás zadané úkoly rozvíjet se po profesionální stránce?

- většinou ano min. v polovině případů ano občas ano vůbec ne

19. Doporučil/a byste svým známým pracovat ve společnosti?

- ano spíše ano spíše ne ne

- pokud **ne**, uveďte důvod: _____

20. Znáte důvod ukončení pracovního poměru svého kolegy/kolegyně?

21. Co by Vás motivovalo k dlouhodobému setrvání ve společnosti?



22. Přemýšlíte o odchodu ze společnosti?

ano spíše ano spíše ne ne

- pokud **ano**, uveďte důvod:

- mzdové prostředky
- lepší pracovní nabídka
- problémy s nadřízeným pracovníkem
- problémy na pracovišti, s kolegy
- nemožnost kariérního růstu
- jiné: _____

Vyplněný dotazník, prosím, odevzdejte Vašemu nadřízenému nebo na personální a mzdové oddělení.



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Příloha B: Přehled zaměstnaneckých benefitů ve společnosti

Benefit	Částka od zaměstnavatele	Podmínky pro poskytnutí benefitu
Ozdravný program - lázně - doplňková rehabilitace	4.500 Kč 500 Kč	min. 15 a více let ve společnosti
LDT	1.200 Kč/dítě	
Příspěvek na akce dětí a důchodců	100 %	zaměstnanec (celá vstupenka) rodinný příslušník (50 % z ceny vstupenky)
Příspěvek na kulturní akce a zájezdy	50 %	doprava, ubytování, vstupné
Příspěvek na tělovýchovné a sportovní akce	100 %	doprava, ubytování, stravování
Odměny dárcům krve - zlatá - stříbrná - bronzová	2.000 Kč 1.500 Kč 1.000 Kč	40 bezpříspěvkových odběrů 20 bezpříspěvkových odběrů 10 bezpříspěvkových odběrů
Nenávratná sociální výpomoc	30.000 Kč	živelná, ekologická, prům. havárie
Návratná sociální výpomoc - v hotovosti - bezhotovostní - z toho na bytové zařízení	50.000 Kč 100.000 Kč 50.000 Kč	zažádat 1x na bytové účely (úprava bytu) zažádat 1x
Odměny u příležitosti významných výročí	3.500 Kč 4.000 Kč 4.500 Kč 5.000 Kč 5.500 Kč 6.000 Kč	20 let u společnosti 25 let u společnosti 30 let u společnosti 35 let u společnosti 40 let u společnosti 45 let u společnosti
Mimořádná odměna	1 prům. plat 2 prům. platy 3 prům. platy	5 – 14 let u společnosti 15 – 24 let u společnosti 25 a více let u společnosti
Dovolená	5 týdnů	
Odstupné	4x průměrný výdělek	zaměstnanec nad 55 let + 5 let u společnosti
Zaměstnanecké jízdné - zaměstnanec - zaměstnanec ve zkušební době - rodinný příslušník a důchodce	-	zaměstnanec hradí: 100 Kč/rok 150 Kč/zkušební doba 500 Kč/rok (důchodci – 10 let u společnosti)
Příspěvek na penzijní připojištění	1.000 Kč/měsíc	min. 2 roky ve společnosti vč. zkušební doby
Příspěvek na životní pojištění	1.000 Kč/měsíc	min. 1 rok ve společnosti
Služební automobil pro soukromé účely	-	1 % z ceny automobilu
Příspěvek na čištění uniformy	200 Kč/měsíc	odpracování alespoň ½ plánovaného fondu pracovní doby
Finanční benefit	950 Kč	min. 2 roky ve společnosti
Příspěvek na stravování	100 Kč/den	55 % společnost, 25,- Kč soc. fond a 20 Kč zaměstnanec

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat, 2016

Abstrakt

ŠTINCÍKOVÁ, Martina. *Finanční aspekty řízení lidských zdrojů v podniku*. Plzeň, 2016. 92 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: personální strategie, personální procesy, průzkum spokojenosti a motivace zaměstnanců

Předložená diplomová práce je zaměřena v teoretické části na vymezení řízení lidských zdrojů, charakterizování jejich hlavních činností (plánování, získávání a výběr zaměstnanců, adaptace a vzdělávání zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců), na personální controlling a motivaci zaměstnanců. V praktické části je charakterizována konkrétní společnost, definována nová personální strategie na základě průzkumu spokojenosti a motivace zaměstnanců, zpracování SWOT analýzy, vymezení personálních procesů, zobrazení vývoje personálních ukazatelů, ekonomické zhodnocení navržené personální strategie, včetně uvedení modelových příkladů. Cílem práce je navrhnout novou personální strategii a z ní vyplývající opatření pro zvýšení motivace zaměstnanců.

Abstract

ŠTINCÍKOVÁ, Martina. *Financial aspects of human resource management in a company*. Plzeň, 2016. 92 p. Diploma Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: HR strategy, HR processes, survey of employee satisfaction and motivation

This diploma thesis is focused on the theoretical part of the definition of human resource management, characterising main activities (planning, recruitment and employee selection, adaptation and learning for employees evaluating and rewarding employees), personnel controlling and employee motivation. The practical part is characterised by a specific company, we defined a new personnel strategy based on the results of the survey of employee satisfaction and motivation, SWOT analysis, definition of HR processes, a view of development indicators, economic evaluation of the proposed HR strategy and introducing on model examples. The aim is to propose a new HR strategy and specify measures to increase staff motivation.