



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

**Masarykův ústav vyšších studií  
Katedra inženýrské pedagogiky**

**Personální marketing firmy**

**Personnel marketing of company**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích  
Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

**Gabriela Vainholdová**

---

**Praha 2015**



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**studijní program:** Ekonomika a management

**studijní obor:** Personální management v průmyslových podnicích

**akademický rok:** 2014/2015

**Jméno a příjmení studenta:** Gabriela Vainholdová

**Zadávací katedra:** Katedra inženýrské pedagogiky

**Téma bakalářské práce:** Personální marketing firmy

**Téma bakalářské práce  
v anglickém jazyce:** Personnel marketing of company

### Zásady pro vypracování:

- Popište obecně personální marketing a jednotlivé činnosti externího a interního personálního marketingu
- Proveďte průzkum jednotlivých činností personálního marketingu u konkrétní firmy a popište je
- Zpracujte dotazník a proveďte rozhovory zjišťující spokojenost a motivovanost zaměstnanců s těmito činnostmi
- Vyhodnoťte dotazník a shrňte aktuální stav
- Navrhněte doporučení pro změny vedoucí ke zlepšení stavu v konkrétní firmě

**Rozsah grafických prací:** Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

**Rozsah práce bez příloh:** Dle předpokladu cca 40-50 stran

**Základní odborná literatura:**

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, 224 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František, Oldřich ŠULER a Pavol KOŠŤAN. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.

D'AMBROSOVÁ, Hana et al. *Abeceda personalisty 2014*. 5., aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, ©2014. 487 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-869-7.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.


**Vedoucí bakalářské práce:** PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

**Podpis vedoucího  
bakalářské práce:** .....




**Termín zadání práce:** 5. prosince 2014

**Termín odevzdání práce:** 5. května 2015

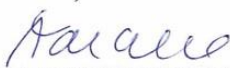
  
.....  
**Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.**  
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.

  
.....  
**Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.**  
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

**Podpis studenta stvrzující  
přijetí zadání práce:** .....



## **Vzor citačního záznamu**

VAINHOLDOVÁ, Gabriela. *Personální marketing firmy*. Praha: ČVUT 2015.  
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky

## **Prohlášení**

*Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.*

*Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.*

V Praze dne .....

podpis:

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí práce PhDr. Michaelé Tureckiové, CSc. za odborné vedení, čas a rady, které mi věnovala. Rovněž bych chtěla poděkovat personální ředitelce Dopravního podniku měst Mostu a Litvínova a.s. Evě Emingerové za poskytnutí potřebných informací a celé své rodině za pomoc a podporu.

## **Abstrakt**

Práce „Personální marketing firmy“ se zabývá analýzou personálního marketingu Dopravního podniku měst Mostu a Litvínova a.s. Teoretická část popisuje veškeré procesy personálního marketingu, od výběru, přes vzdělávání až po propouštění zaměstnanců. Praktická část analyzuje tyto procesy u konkrétního podniku. Na základě výsledků sociologického průzkumu je proveden rozhovor o uskutečněných změnách a v závěru jsou navržena doporučení na zlepšení nedostatků.

## **Klíčová slova**

Personální marketing, plánování, získávání, výběr, adaptace, vzdělávání, odměňování, hodnocení, motivování, uvolňování zaměstnanců

## **Abstract**

Bachelor thesis „Personnel marketing of company“ analyzes the personnel marketing of company Dopravní podnik měst Mostu a Litvínova a.s. The theoretical part describes all the processes of personnel marketing, from choosing employees and education to the dismissal of employees. The practical part analyzes these processes in the specific company. There is an interview based on the results of sociological research about a performed changes and there are suggested recommendations to improve deficiencies in the end of the thesis.

## **Key words**

Personnel marketing, planning, recruitment, selection, adaptation, education, remuneration, assessment, motivation, outplacement

# OBSAH

ÚVOD.....	9
<b>1 PERSONÁLNÍ MARKETING.....</b>	<b>10</b>
1.1 Plánování v oblasti personalistiky .....	11
1.2 Analýza pracovního místa .....	14
<b>2 EXTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING.....</b>	<b>16</b>
2.1 Získávání vhodných zaměstnanců .....	16
2.2 Výběr vhodných zaměstnanců .....	19
2.2.1 Metody výběru zaměstnanců.....	20
<b>3 INTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING.....</b>	<b>23</b>
3.1 Uvádění zaměstnanců do organizace.....	23
3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	24
3.3 Hodnocení zaměstnanců .....	26
3.4 Odměňování a motivování zaměstnanců .....	27
3.5 Uvolňování zaměstnanců .....	28
<b>4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI DOPRAVNÍ PODNIK MĚST MOSTU A LITVÍNOVA A.S.....</b>	<b>30</b>
4.1 Základní informace o společnosti .....	30
4.2 Organizační struktura společnosti .....	31
<b>5 EXTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING DPMML .....</b>	<b>34</b>

<b>5.1</b>	<b>Vyhledávání a výběr zaměstnanců DPmML .....</b>	<b>34</b>
<b>6</b>	<b>INTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING DPMML .....</b>	<b>36</b>
<b>6.1</b>	<b>Adaptace zaměstnanců DPmML .....</b>	<b>36</b>
<b>6.2</b>	<b>Vzdělávání zaměstnanců DPmML .....</b>	<b>37</b>
<b>6.3</b>	<b>Hodnocení zaměstnanců DPmML .....</b>	<b>39</b>
<b>6.4</b>	<b>Odměňování zaměstnanců DPmML .....</b>	<b>40</b>
<b>6.5</b>	<b>Motivování zaměstnanců DPmML .....</b>	<b>42</b>
<b>6.6</b>	<b>Uvolňování zaměstnanců DPmML .....</b>	<b>44</b>
<b>7</b>	<b>VYHODNOCENÍ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>46</b>
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>53</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>54</b>
	<b>Seznam tabulek a obrázků .....</b>	<b>56</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>56</b>



# ÚVOD

V dnešní době, kdy je čím dál větší konkurence, je stále těžší udržet si zaměstnance a dobré jméno společnosti. Právě proto jsem si vybrala jako téma pro svou bakalářskou práci Personální marketing firmy, který se zabývá použitím marketingového přístupu v personálních činnostech, jako je získávání, stabilizování i propouštění zaměstnanců. Pro uvedení jak tyto činnosti probíhají v praxi, jsem zvolila Dopravní podnik měst Mostu a Litvínova a.s.

Cílem práce je popsat veškeré činnosti personálního marketingu nejdříve z teoretického hlediska a poté jak jsou konkrétně prováděny u vybrané společnosti. Dále analýzou dříve provedeného šetření a rozhovorem zjistit, jak jsou zaměstnanci s prací v podniku spokojeni, jaké motivační nástroje jsou pro ně nejdůležitější a na základě čeho provádí vedení podniku řízení změn.

Teoretická část vypracovaná na základě rešerše literatury, je rozdělena na tři kapitoly. První kapitola popisuje personální marketing jako takový, plánování v oblasti personalistiky a postup při analýze pracovního místa. V druhé kapitole jsou přiblíženy procesy externího personálního marketingu, jako je získávání a výběr vhodných zaměstnanců. Třetí a nejobsáhlejší kapitola je zaměřena na interní personální marketing, který se zabývá udržováním spokojených a výkonných zaměstnanců. Tento proces začíná správnou adaptací zaměstnanců, pokračuje jejich vzděláváním, motivováním, hodnocením, ale také propouštěním a tím se snaží o zajištění dobrého jména nejen uvnitř organizace.

Praktická část začíná charakteristikou Dopravního podniku měst Mostu a Litvínova a.s. Na základě analýzy poskytnutých dokumentů je dále popsáno, jak ve společnosti probíhají jednotlivé činnosti personálního marketingu. Poslední kapitola praktické části uvádí výsledky sociologického výzkumu, který ve společnosti dříve proběhl. Tyto výsledky udávají, jak jsou zaměstnanci spokojeni a motivováni různými procesy. K těmto poznatkům je proveden polostrukturovaný rozhovor s personální ředitelkou a manažerkou DPmML, který zjišťuje, jak se získanými informacemi společnost naložila, jaké změny proběhly a zdali budou v takovýchto výzkumech pokračovat. Po analýze společnosti, výsledků dotazníku a rozhovoru jsou doporučena řešení nedostatků a návrhy na zlepšení.

# 1 Personální marketing

Termín personální marketing se obvykle používá jako novotvar pro získávání zaměstnanců, kdy se k ulehčení tohoto získávání používá některý z marketingových postupů. Potřeba nových pracovníků, tedy i potřeba získávání pracovníků je také závislá na tom, jaké je množství odchodů pracovníků z organizace, tedy celková fluktuace. Získávání zaměstnanců a úsilí o stabilizaci zaměstnanců jsou dvě společné činnosti ovlivňující formování personálu organizace. Personální marketing je nástrojem formování, a to nejen z hlediska získávání pracovníků, ale také z hlediska jejich stabilizace v organizaci. Personální marketing v této podobě tak slouží k vyhledávání a získávání kvalitních lidí, jejich stabilizaci v organizaci a posilování jejich sounáležitosti s ní. Má však i výrazný motivační efekt (Koubek, 2007, str. 160).

*„Personální marketing je založen na použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace“* (Koubek, 2007, str. 160).

Hlavním úkolem personálního marketingu je vytváření dobrého jména a pověsti společnosti. Koubek (2007, str. 160 - 70) uvádí několik možností a nástrojů, které organizace má. Jsou jimi dodržování zákonů a respektování zájmů a potřeb pracovníků, péče o pracovní podmínky a pracovní prostředí, systém práce s čerstvými absolventy škol a péče o ně. Dále systém odměňování a mzdová politika, programy personálního rozvoje pracovníků, sociální politika a sociální program organizace, program zaměstnaneckých výhod, humanizace práce, rozmanitá a zajímavá práce, příznivé podmínky pro komunikaci, přátelské a harmonické vztahy v organizaci. A v neposlední řadě dobré vztahy s odbory, prezentace organizace, mediální politika, organizační kultura, ekologické aktivity, sponzorování a charitativní činnosti.

Dále podle Koubka (2007, str. 160 - 170) může k dobré pověsti společnosti také přispět dobrá personální práce a provádění jednotlivých činností, jako je získávání a výběr pracovníků, přijímání a orientace pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování a propouštění pracovníků, odměňování a zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj pracovníků, péče o pracovníky a pracovní vztahy.

Důležitou avšak opomíjenou součástí personálního marketingu je průzkum trhu práce, tedy průzkum vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování pracovní síly organizace (Koubek, 2007, str. 162).

Personální marketing používá marketingové nástroje a přístupy v řízení lidských zdrojů. „*Jeho těžiště spočívá v dlouhodobém, systematickém ovlivňování interního a externího trhu práce s cílem obsadit pracovní pozice správnými lidmi ve správný čas a následně je udržet*“ (Bednář, 2013, str. 192). Dále se zabývá rozvíjením a posilováním dobrých vztahů organizace se současnými zaměstnanci, podporováním formování pracovních týmů s účinným způsobem vedení lidí i dobrými mezilidskými vztahy a budováním solidního jména firmy a značky zaměstnavatele na trhu práce. Firmy se pokouší o posilování dlouhodobé komunikace a rozvíjení vztahů nejen s externím, ale také s interním trhem práce – tedy se stávajícími zaměstnanci. Personální marketing vychází z uvědomění si, že uchazeč nebo zaměstnanec pro nás není pasivním objektem, ale partnerem (Bednář, 2013, str. 193).

Důvody a přínosy personálního marketingu dle d'Ambrosové (2014, str. 79) jsou zajištění dlouhodobé konkurenceschopnosti firmy na trhu vzhledem ke kvalitě a stabilitě lidských zdrojů, vyšší míra angažovanosti zaměstnanců a její vliv na produktivitu práce a tím i ziskovost firemních aktivit, vyšší retence zaměstnanců vzhledem k nižší fluktuaci a minimální ztrátě zaměstnanců, snížení nákladů spojených s náborem a výběrem a kratší čas potřebný k obsazení pracovních pozic, zlepšení zaměstnaneckých vztahů a komunikace uvnitř firmy, zlepšení firemní kultury, silná značka zaměstnavatele a dobré jméno firmy na trhu práce, silnější a výraznější postavení personálního útvaru.

## **1.1 Plánování v oblasti personalistiky**

Personální plánování předpovídá budoucí potřeby a rezervy v personální oblasti pomocí odhadu množství a druhů zaměstnanců, které organizace bude potřebovat (Werther, 1992, str. 110).

„*Personální plánování slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou*“ (Koubek, 2007, str. 93).

Koubek (2007, str. 93) uvádí, že personální plánování usiluje o to, aby organizace měla nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly v potřebném množství (kvantita), s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita), s žádoucími osobnostními charakteristikami, optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci, flexibilní a připravené na změny, optimálně rozmístěné do pracovních míst a organizačních celků organizace, ve správný čas a s přiměřenými náklady.

V oblasti plánování znamená personální marketing přechod od náhodného zajišťování zaměstnanců dle současných potřeb k cílenému plánování a působení na trh práce, rozlišně podle cílových skupin uchazečů (Pešková, 2006).

Prvním krokem postupu personálního plánování podle d'Ambrosové (2014, str. 76) je formulace potřeby – zjistit jestli a jak podnikatelské cíle vymezují rozvoj či útlum produkce, nástup nové technologie, změnu způsobu řízení, přezkoumat procesy nebo struktury organizace. Druhým krokem je definice poptávky – specifikovat, jaké změny přináší nově definovaná potřeba práce, co se bude požadovat z hlediska obsahu (znalosti, dovednosti) a rozsahu (změna počtu zaměstnanců, využití času). Třetím krokem je analýza nabídky – zmapovat, jaká je kvalifikační struktura personálu, jak je využívaná nyní a jak se plánuje využívat v dalším období a odhadnout potenciál vnějšího zdroje – trhu práce. Čtvrtým krokem je konsolidace poptávky s nabídkou – srovnání seznamů poptávky a nabídky, přehodnotit podnikatelské cíle zpětnou vazbou. Pátým a posledním krokem je vypracování akčních plánů – navrhnout postupy personálních činností, které budou vyrovnávat rozdíly mezi nabídkou a poptávkou požadované práce pro dané období.

Existují 4 základní **metody předpovídání potřeby počtu** zaměstnanců. Metoda založená na úsudku manažerů (expertní metoda) – nejtypičtější metoda, při které manažeři rozhodnou o budoucí potřebě práce a počtu zaměstnanců. Lze vycházet zdola, kdy linioví manažeři předkládají své návrhy vyšším manažerům, nebo se používá opačný postup, při němž předpovědi připraví vrcholoví manažeři. Nejlepším způsobem použití této metody je kombinace obou přístupů. Analýza vývojového trendu kvantitativního poměru mezi kategoriemi pracovníků – je založena na dosavadním vývoji poměru mezi počtem různých zaměstnanců s přihlédnutím k možným změnám v organizaci. Metoda založená na časových studiích – tato metoda se využívá v případech, kdy je možné pomocí časových studií vypočítat kolik budou jednotlivé operace potřebovat pracovníků a jak dlouho budou trvat. Modelování – metody matematického modelování využívající počítače mohou pomoci při přípravě předpovědi potřeby pracovníků a jejího pokrytí. V mnoha případech může být použita kombinace těchto modelů, např. kombinace

statistické metody analýzy vývojového trendu s metodou založenou na úsudku manažerů nebo s metodou založenou na časových studiích (Armstrong, 1999, str. 410 - 413).

Dále se rozlišují **metody plánování zaměstnanců**, které se dělí na dvě skupiny, a to na tvrdé plánování, které je založeno na tradičních, kvantitativních odhadech a na měkké plánování, které je založené hlavně na motivaci zaměstnanců. Manažer by se při plánování neměl věnovat pouze statistickým výkazům, ale i stránce personální, lidské. Měkké plánování proto přináší do personálního plánování aspekt kultury organizace. Metody personálního plánování všeobecně zahrnují odhady potřeby personálu do budoucího období, schémata odměn personálu (plánování rezerv), přípravu soupisu znalostí, dovedností a schopností. Metody měkkého a tvrdého plánování se při uskutečňování v praxi mohou prolínat, někdy až splývat (d'Ambrosová, 2014, str. 76).

Činnosti měkkého plánování se dělí do 4 fází podle d'Ambrosově (2014, str. 76) a to na vymezení budoucího stavu organizace (cca do 3 let), charakteristiku současného stavu, analýzu trendů a vlivů vnějšího prostředí a formulaci plánů, které zajistí přechod k předpokládanému stavu. Všechny tyto aktivity se navzájem propojují, jsou založené převážně na kvalitativních informacích, postihují flexibilitu a pracovníci se považují za nositele znalostí, zkušeností a schopností.

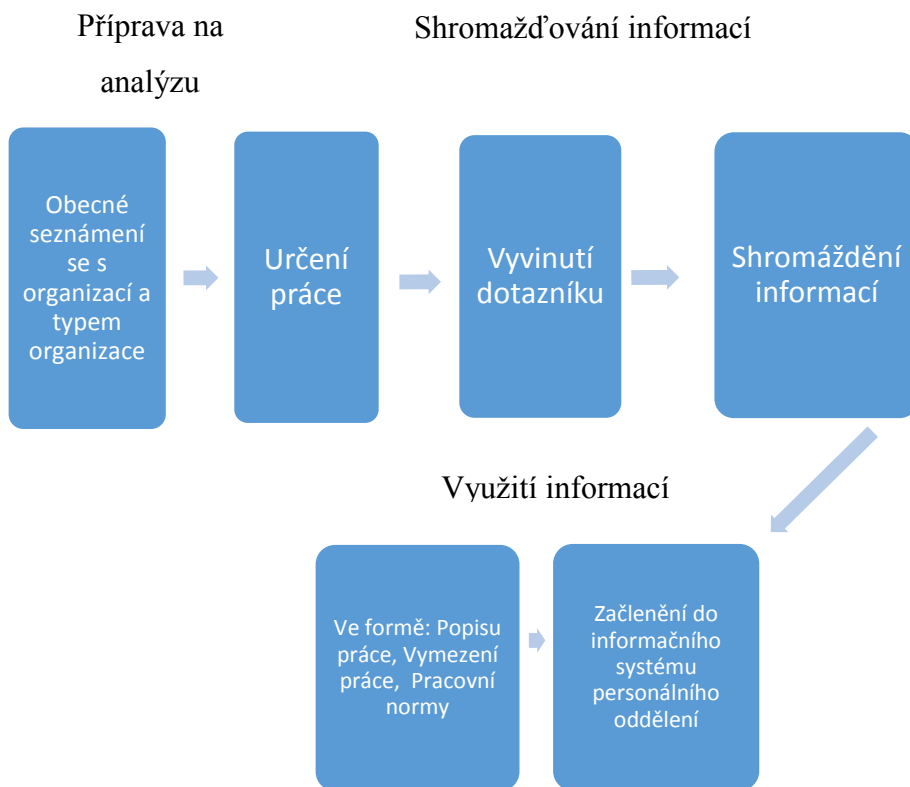
Tvrdé plánování se zaměřuje na následující oblasti: prognózy budoucí potřeby pracovní síly, analýzy změn ve využívání pracovních sil s ohledem na budoucí potřeby, analýza stávajících lidských zdrojů organizace, prognóza interní nabídky lidských zdrojů, prognóza externí nabídky lidských zdrojů, porovnání současného a budoucího stavu, formulace plánů. Metody tvrdého plánování jsou založeny především na kvantitativních informacích a informace musí být v časových řadách. Pracovníci jsou považováni jako početní stav bez vlivu motivace a firemní kultury (d'Ambrosová, 2014, str. 76 - 77).

## 1.2 Analýza pracovního místa

*„Pracovní místo je definováno organizační strukturou a popisem práce. Organizační struktura určuje postavení pracovníka v systému nadřízenosti a podřízenosti. Popis práce pak vymezuje povinnosti spjaté s jeho funkcí. Zdálo by se, že pracovním místem jsou požadavky na pracovníka jednoznačně vymezeny a že nezbývá, než hledat vhodné lidi, kteří těmto požadavkům odpovídají nebo tyto lidi vychovávat podle nároků práce“ (Bělohávek, 2001, str. 121).*

Analýza pracovního místa je proces, při kterém se sbírají data a informace o obsahu práce, které poté slouží k popisu pracovního místa a jako podklady pro získávání, vzdělávání, hodnocení a řízení pracovníků. Analýza pracovního místa se zaměřuje na to, co se očekává od pracovníka při výkonu dané práce. Marketingový přístup se zde uplatňuje, je-li analýza pracovního místa provedena podrobně, poctivě a pracovní místo je poté nabízeno správným uchazečům a pro stávající zaměstnance slouží jako nástroj ke spravedlivému hodnocení (Armstrong, 1999, str. 209). Analýza pracovního místa poskytuje následující informace o pracovním místě: Celkový účel – proč pracovní místo existuje a co se očekává od jeho držitele. Obsah – povaha a šíře práce, proces přeměny vstupů (znalosti, dovednosti) na výstupy (výsledky). Zodpovědnost - výsledky, za které držitel pracovního místa zodpovídá. Kritéria výkonu – ukazatele, které hodnotí, nakolik je práce vykonávána uspokojivě. Odpovědnost – rozsah svěřených pravomocí při rozhodování, obtížnost, velikost a složitost úkolů, které musí vykonavatel pracovního místa řešit. Organizační faktory – vztahy podřízenosti a nadřízenosti, komu pracovník podléhá, ať přímo nebo funkčně, míra zapojení do týmové práce. Motivující faktory – určité rysy práce, které mohou pracovníka motivovat nebo demotivovat. Faktory osobního rozvoje – možnost postupu a kariéerního růstu, příležitost nových odpovědností. Faktory prostředí – pracovní podmínky, bezpečnost zdraví při práci, pracovní doba, mobilita a ergonomické faktory (Armstrong, 1999, str. 212).

**Obr. 1 - Tři fáze pracovní analýzy**



*Pramen: Werther, 1992, str. 145*

Úspěšnost analýzy pracovního místa záleží především na kvalitě informací o pracovním místě. Nejčastějším zdrojem informací bývá samotný pracovník daného pracovního místa, ten má nejpřesnější a nejpodrobnější znalosti o pracovním místě, které mohou být subjektivně zkresleny, tím, jak svou práci vidí. Proto bývá pro sběr informací využíván i přímý nadřízený, spolupracovník či podřízený nebo nezávislý odborník na danou práci. Tyto informace se sbírají formou rozhovoru nebo dotazníku. Dalším zdrojem informací mohou být existující písemné materiály, jako původní popisy pracovních míst, pracovní deníky, plány pracovišť či výsledky organizační analýzy (Koubek, 2007, str. 75 - 78).

## 2 Externí personální marketing

Některé teorie dělí personální marketing na interní a externí, kde hlavním úkolem externího personálního marketingu je získávání a výběr zaměstnanců a cílem je najít vhodné zdroje, efektivně informovat o volných pracovních pozicích a zjistit o kandidátech dostatečné množství informací pro selekci, předvýběr a výběr (Koubek, 2007, str. 160 - 170). Právě externímu personálnímu marketingu se bude tato kapitola věnovat.

### 2.1 Získávání vhodných zaměstnanců

*„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností“ (Koubek, 2007, str. 126).*

Marketingový přístup se zde uplatňuje ve formě prezentace pracovní nabídky a firmy na trhu pracovních sil. Nabídka volné pozice musí být konkrétní, srozumitelná a jasná, navozující motivaci a vzbuzující dostatečný zájem uchazečů. Aby byla firma lepší než konkurence, nestačí, že nabízí lepší pracovní prostředí či více peněz, musí tyto informace dostat do veřejného povědomí (d'Ambrosiová, 2014, str. 92).

**Modelový postup pro získávání zaměstnanců** podle Šikýře (2012, str. 72) zahrnuje posouzení potřeby obsadit volné pracovní místo, zpracování popisu a specifikace volného pracovního místa, identifikaci potenciálních zdrojů zaměstnanců, stanovení metod získávání zaměstnanců, určení dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání,



formulaci a uveřejnění nabídky zaměstnání a předběžný výběr vhodných uchazečů o zaměstnání.

**Specifikace požadavků na pracovníka** by měla být sestavena podle následujících bodů: odborné schopnosti – co uchazeč musí znát a být schopen dělat při plnění příslušné pracovní role, požadavky na chování a postoje – typy chování potřebné k úspěšnému výkonu pracovní role ve vztahu k základním hodnotám a kultuře organizace, odborná příprava a výcvik – požadované povolání, odbornost, vzdělání, které by měl uchazeč splňovat, zkušenosti, praxe – především ve stejném oboru, úspěšnost v doposud vykonávaných činnostech, které by svědčily o budoucím úspěšném vykonávání práce, vhodnost pro organizaci – kompatibilita uchazečů s podnikovou kulturou a schopnost v ní pracovat a přizpůsobit se jí, další požadavky – cestování, neobvyklá pracovní doba, změny pracoviště, výkon práce daleko od bydliště pracovníka, možnost splnit očekávání uchazeče – míra, v které může organizace splnit očekávání uchazečů v oblasti vzdělávání, kariérního růstu nebo jistoty zaměstnání (Armstrong, 2007, str. 344).

Organizace může obsazovat volná pracovní místa jak z vnitřních zdrojů, tak z vnějších zdrojů. S externím personálním marketingem souvisí pouze obsazování volných pracovních míst ze zdrojů vnějších. **Mezi hlavní vnější zdroje patří** volné pracovní síly na trhu práce (nezaměstnaní registrovaní na úřadu práce), čerství absolventi škol či jiných institucí, pracovníci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele, nebo je k tomu nabídka naší organizace přiměje. Doplňkovými vnějšími zdroji mohou být ženy v domácnosti, důchodci, studenti, pracovní zdroje v zahraničí (Koubek, 2007, str. 130). Výhody vnějších zdrojů jsou v přijetí zaměstnanců s novými názory, představami a pohledy, v příležitosti využít vědomosti a zkušenosti nového zaměstnance a v širší možnosti výběru. Nevýhodami jsou vyšší náklady na získání nových zaměstnanců a delší doba zapracování a adaptace pracovníka na dané pracovní místo (Bláha, 2005, str. 118).

Používané **metody získávání zaměstnanců** dle Šikýře (2012, str. 75) jsou inzerce na internetu (web zaměstnavatele, pracovních serverů, personálních agentur, úřadů práce, škol,...), inzerce na intranetu, místní vývěsce, úřední desce, nástěnce, inzerce v tisku, rozhlase nebo televizi, spolupráce s personálními agenturami, školami, úřady práce,

prezentace na veletrzích, doporučení současného zaměstnavatele, přímé oslovení vhodného jedince, uchazeči se nabízejí sami.

**Dokumenty požadované od uchazečů** - volba dokumentů a informací které požadujeme od uchazečů, „*je krok, který může ovlivnit pozdější fázi výběru. Do značné míry na něm závisí, jak podrobné, spolehlivé a obsazovanému místu přiměřené informace organizace o uchazeči získá*“ (Koubek, 2007, str. 142). Nejčastěji organizace po svých uchazečích požadují životopis, vyplněný dotazník organizace, průvodní dopis, doklady o vzdělání a praxi, hodnocení od předchozího zaměstnavatele, lékařské potvrzení o zdravotním stavu nebo výpis z trestního rejstříku. Při získávání pracovníků mohou být požadovány tři druhy životopisů, a to volný životopis, jehož struktura a obsah jsou pouze na uchazeči samém, polo strukturovaný životopis, kdy je uchazeč zhruba obeznámen s tím, co by mělo být uvedeno, a strukturovaný životopis, kdy má uchazeč detailní pokyny, co a v jakém pořadí by mělo být uvedeno (Koubek, 2007, str. 142 - 145).

**Formulace nabídky** se zpracovává na základě popisu a specifikace pracovního místa, přihlíží ke zdroji, ze kterého se pracovníci budou získávat, k obtížnosti jejich získání, k jejich sociálnímu profilu, k volbě metody získávání pracovníků a volbě dokumentů a informací požadovaných od uchazeče. Je vhodné uveřejňovat nabídku více způsoby a kombinovat různé metody získávání pracovníků. Období, během kterého se je možné o zaměstnání ucházet by nemělo být příliš krátké, ani příliš dlouhé (Koubek, 2007, str. 147).

Ve **fázi předvýběru** se z celého souboru uchazečů, na základě jimi předložených dokumentů, rozdělují uchazeči do tří skupin. První skupinou jsou velmi vhodní, kteří jsou v každém případě pozváni k výběrovým procedurám, druhou skupinou jsou vhodní, jsou pozváni k výběrovým procedurám tehdy, jestliže je počet velmi vhodných uchazečů nedostačující a poslední, třetí skupinou jsou nevhodní, kterým se pošle zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci v organizaci (Koubek, 2007, str. 153).

## 2.2 Výběr vhodných zaměstnanců

*„Úkolem výběru uchazeče o zaměstnání je zvolit ty, kteří nejlépe vyhovují záměrům organizace. Výběr je však oboustranný proces. Nejen organizace vybírá budoucího zaměstnance, ale zároveň i uchazeč si vybírá organizaci“ (Bláha, 2005, str. 120).*

Z hlediska personálního marketingu je při výběru zaměstnanců důležitý způsob jednání s uchazeči, vhodně zvolená metoda výběru zaměstnanců a následné provedení této metody, aby uchazeč o firmě smýšlel jako o atraktivním a slušném zaměstnavateli (Kocianová, 2010, str. 89).

Výběr zaměstnanců navazuje na proces získávání zaměstnanců, provádí se na základě zvolených metod a kritérií výběru zaměstnanců. Kritéria výběru by měla zahrnovat nezbytné, žádoucí, vítané i okrajové požadavky pro výkon dané pozice. Zaměstnavatel tyto kritéria stanovuje jak podle vlastních potřeb (vzdělání, praxe, schopnosti, dovednosti), tak podle zvláštních právních předpisů (zdravotní způsobilost, právní bezúhonnost, způsobilost k právním úkonům). Z hlediska dlouhodobého a úspěšného působení zaměstnance ve společnosti, je důležité, aby kandidát o zaměstnání projevil jak nezbytnou způsobilost pro výkon práce, tak i rozvojový potenciál pro odborný a kariéerní růst v organizaci (Šikýř, 2012, str. 84).

### **Postup výběru zaměstnanců**

Podle Footové (2002, str. 83) patří mezi dílčí cíle výběrového procesu shromáždit tolik relevantních informací, kolik jen můžeme, uspořádat a vyhodnotit informace, ohodnotit každého kandidáta v závislosti na jeho předpokládaném výkonu na pracovním místě a dát uchazečům takové informace, aby se mohli rozhodnout, zda by si přáli pracovní nabídku přijmout.

Postup personálního procesu podle Bělohlávka (2001, str. 358 - 359). Jako první krok je specifikace, ta nastává v okamžiku, kdy vznikne volné místo, je to souhrn požadavků, které od uchazeče očekáváme (vzdělání, praxe, osobnostní vlastnosti). Dále je určení lidských zdrojů – rozhodnutí o zdroji získání zaměstnanců, pokud neodpovídá nikdo z vnitřních zdrojů, pozveme další uchazeče pomocí inzerce, referencí od zaměstnavatelů nebo jiným způsobem. Vyžádáme si potřebné dokumenty. Následuje stanovení kritérií výběru – příprava analýzy kompetencí, která rozliší důležité požadavky od těch, které

nemají význam a výběr ztěžují. Poté volba vhodných metod – výběr metody, podle které budeme jednotlivé kompetence zkoumat (pohovory, testy, dotazníky) a realizace výběru – stanovení termínů výběru, příprava časového plánu, pozvání uchazečů a uskutečnění akce prostřednictvím zvolených výběrových metod. Jako poslední se provede rozhodnutí – rozhodnutí pro nejúspěšnějšího kandidáta, projednání s ním všech okolností nástupu a sdělení ostatním, že nebyli přijati.

## 2.2.1 Metody výběru zaměstnanců

Nejpoužívanějšími a nejčastějšími metodami výběru zaměstnanců jsou výběrové pohovory, testy pracovní způsobilosti, reference od bývalých zaměstnavatelů, assessment centra a dotazníky. Všechny tyto metody budou v této kapitole popsány.

### Výběrové pohovory

*„Rozhovor může být vysoce účinným nástrojem, který určí se značnou přesností přednosti a nedostatky uchazeče, může však také mít velmi nízkou hodnotu“* (Bělohlávek, 2001, str. 144).

Máme tři hlavní typy pohovorů, prvním typem jsou **individuální pohovory (1+1)** ty jsou nejběžnější metodou výběru pracovníků, v které jde o diskusi mezi dvěma lidmi, poskytuje příležitost k navázání kontaktu mezi vedoucím pohovoru a uchazečem. Pokud se provádí individuální pohovor pouze s jedním tazatelem a nejde o sérii pohovorů s různými tazateli, pak zde hrozí nebezpečí chybného nebo zkresleného rozhodnutí. Druhým typem jsou **pohovorové panely**, zde se jedná o skupinu dvou nebo více lidí, kteří se sešli, aby provedli pohovor s jedním uchazečem. Většinou tvoří panel liniovní manažeři a personalista, výhodou je sdílení informací a možnost diskutovat o svých dojmech a názorech na uchazeče. Posledním typem je **výběrová komise**, která je oficiálnějším a větším pohovorovým panelem, svolaným a řízeným orgány podniku, je zde více stran, které se chtějí podílet na rozhodování o výběru. Jedinou výhodou je větší počet pozorovatelů, kteří si mohou porovnávat své poznatky o uchazeči. Nevýhodou je kladení neplánovaných a náhodných otázek od členů komise, předsudky a stanoviska členů komise převažují názory ostatních členů, uchazeči nemají možnost rozvinout své

myšlenky a argumenty a můžou být zaskočeni komisí a formální a strojenou situací (Armstrong, 2007, str. 361).

### **Testy pracovní způsobilosti**

Jsou považovány za pomocný či doplňkový nástroj při výběru zaměstnanců. Nejčastěji se vyskytují následující typy testů pracovní způsobilosti. **Testy inteligence** slouží k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (paměť, schopnost úsudku, rychlost vnímání, numerické myšlení). **Testy schopností** hodnotí existující i potenciální schopnosti jedince a předpoklady k jejich rozvoji. Zaměřují se na mechanické a motorické schopnosti, prostorovou orientaci, vloh, manuální zručnost, ale i řadu duševních schopností a tím se překrývají s testy inteligence i s testy znalostí a dovedností. K testům schopností patří i testy vzdělatelnosti, které posuzují schopnost uchazeče zvládat nové pracovní postupy a znalosti, tedy schopnost učit se a přizpůsobovat se novým věcem. **Testy znalostí a dovedností** prověřují hloubku znalostí a ovládnutí odborných návyků, kterým se uchazeč naučil především ve škole nebo během přípravy na povolání. Zahrnují se sem i testy, při kterých uchazeč předvádí určitý pracovní postup či ukázkou práce. **Testy osobnosti** ukazují různé stránky osobnosti uchazeče, základní rysy povahy, jestli je introvert nebo extrovert, společenský nebo uzavřený, racionální či emocionální (Koubek, 2007, str. 176).

Problémem a limitem může být validita a spolehlivost těchto testů. Mezi testy bývají zařazovány i skupinové metody výběru zaměstnanců, v kterých jde o simulaci řešení určitého praktického problému či hraní rolí. Mezi okrajové formy testů mohou patřit i málo spolehlivé typy, jako grafologie, polygraf, testy čestnosti, či drogové testy (Koubek, 2007, str. 175 - 176).

### **Reference**

*„Reference je hodnocení pracovníka jinou, spolehlivou osobou – zejm. předchozím nadřízeným“* (Bělohlávek, 2001, str. 370). Mají podobu písemného doporučení, hodnotící stupnice nebo telefonického rozhovoru. Používají se k ověření informací získaných jinými metodami. Reference podléhají spouště chyb, mnozí referující nechtějí podat objektivní hodnocení nebo ho schválně zkreslují, jiní ho doplňují svými domněnkami (Bělohlávek, 2001, str. 370). *„Častý a velmi nebezpečný omyl je víra, že reference jsou objektivnější a platnější, než to, co o sobě říká uchazeč. I reference jsou*

*jen subjektivní názor určitého člověka utvořený na základě konkrétní zkušenosti a ovlivněný mnoha faktory, o nichž nemusíme vědět“ (Bláha, 2005, str. 120).*

### **Assessment centrum**

Jsou tvořena celou řadou hodnotících postupů, poskytují příležitost pro posouzení toho, jak uchazeči vyhovují organizační kultuře. Pozornost se soustřeďuje na chování, používají se úkoly zachycující a stimulující klíčové prvky práce na daném pracovním místě, hrají se role, při kterých se pozoruje, jak uchazeči řeší problémy a pracují ve skupině. Ke skupinovým úkolům se jako doplněk používají pohovory a testy, hodnotí se více účastníků najednou a jsou hodnoceni více pozorovateli, to zvyšuje objektivitu hodnocení. *„Dobře prováděné assessment centrum může vést k lepší předpovědi budoucího pracovního výkonu a budoucího rozvoje pracovníka než posuzování uchazeče prováděné liniiovými či dokonce personálními manažery běžným, tradičním a často nekvalifikovaným způsobem“ (Armstrong, 1999, str. 465).*

### **Dotazník**

V dotazníku by měly být obsaženy všechny základní údaje o uchazeči a informace, které mohou přispět k odhadnutí vlastností uchazeče vhodných pro konkrétní pracovní místo a druh zaměstnání, viz dotazník v příloze (d'Ambrosová, 2014, str. 83).

## 3 Interní personální marketing

Na činnosti externího personálního marketingu, kterými jsou získávání a výběr zaměstnanců navazují následující činnosti, které obsahuje interní personální marketing. Ten se zabývá dobrými vztahy se stávajícími zaměstnanci, jejich rozvíjením, motivováním, hodnocením, ale také propouštěním a tím se snaží o zajištění dobrého jména nejen uvnitř organizace. Cílem interního marketingu je udržení, stabilizace spokojených a výkonných zaměstnanců (Koubek, 2007, str. 160 - 170).

### 3.1 Uvádění zaměstnanců do organizace

*„Uvádění nových pracovníků do organizace spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat“ (Armstrong, 2007, str. 395).*

Nejdůležitějším krokem při přijímání zaměstnanců je vypracování a následné podepsání pracovní smlouvy. Na formulaci pracovní smlouvy by se měly podílet obě strany, aby měl pracovník možnost seznámit se s návrhem, případně vyjednávat. Smlouva musí obsahovat datum vzniku pracovního poměru, místo výkonu práce, druh práce, odměnu za práci a údaje jak o zaměstnavateli, tak o zaměstnanci (Koubek, 2007, str. 190).

Marketingový přístup při uvádění zaměstnanců do organizace se uplatňuje důrazem na kvalitní mezilidské vztahy, které umožní kvalitnější a efektivnější týmovou spolupráci, zvyšují motivaci a zlepšují celkové klima organizace. Tomu napomáhá správný proces adaptace (Světlik, 1996, str. 16 - 27).

#### **Adaptace**

Adaptace obecně je procesem přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Sociální adaptace je začleňování jedince do určité sociální skupiny. V pracovní adaptaci dochází k vyrovnávání osobních předpokladů pracovníka

s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení a zároveň zahrnuje zvládání změn v pracovních činnostech. Pracovní a sociální adaptace se navzájem propojují. Mezi hlavní cíle řízení adaptačního procesu patří co nejrychlejší a nejlepší zvládání pracovních požadavků, začlenění se do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině, snižování nákladů a zvyšování efektivity a stability práce jednotlivých pracovních skupin (Bedrnová, 2007, str. 519 - 521).

V postupu manažera při řízení adaptace pracovníka by mělo být seznámení s problematikou adaptace a používanými prostředky jejího řízení, nástupní pohovor s přijatým zaměstnancem, v kterém se dozví informace o organizaci, jejích cílech a tradicích. Poté by mělo následovat zařazení pracovníka na konkrétní pracovní místo, kdy se pracovník seznámí s pracovištěm, úlohami a podmínkami práce, představení a seznámení pracovníka s pracovní skupinou a jejími členy. K úspěšné realizaci adaptačního procesu přispívá určení garanta – konzultanta z řad zkušených a osobnostně vhodných pracovníků. Dále průběžné sledování pracovníka při práci a jeho začleňování do pracovní skupiny, zpětná vazba o výsledcích, pravidelná kontrola plnění adaptačního plánu a nakonec závěrečná hodnocení průběhu adaptace (Bedrnová, 2007, str., 524 - 525).

## **3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

*„Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly“* (Armstrong, 2007, str. 462). Je důležité si uvědomit, že je vzdělávání hlavně investicí a zaměstnaneckou výhodou, kterou organizace svým zaměstnancům poskytuje a že rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců slouží k prospěchu jak organizace, tak i zaměstnanců. Marketingový přístup se proto u vzdělávání uplatňuje tak, že další rozvoj zaměstnanců pomáhá k jejich stabilizaci a větší motivaci a tím, že je chce firma vzdělávat, jim dává najevo, že s nimi počítá i do budoucna, také možnost kariérního růstu láká nové zaměstnance (Bláha, 2005, str. 180).



Pro efektivní vzdělávání si nejdříve musíme určit tyto atributy, kdo – subjekt vzdělávání, jak – forma vzdělávání, co – obsah vzdělávání, proč – motivace ke vzdělávání a kdy – časový plán procesu vzdělávání. Konkretizace těchto atributů je dána současnými podnikovými, tržními a celospolečenskými podmínkami (Vodák, 2011, str. 76). Základní kroky plánování vzdělávání jsou identifikace potřeby vzdělávání a definování cílů vzdělávání, vytvoření vzdělávacího programu a určení předpokládaných nákladů, realizace vzdělávacího programu a hodnocení podle určených kritérií. Na základě posouzení situace v organizaci se identifikují potřeby vzdělávání, promyslí se a specifikují cíle vzdělávacího programu, což je časově náročné, ale cíle umožní konkretizovat obsah vzdělávání, jsou základem pro hodnocení programu a pomáhají stanovit hodnotící kritéria, jsou důležité pro analýzu a zlepšování programu a jsou podkladem pro stanovení nároků na školitele. Druhý krok plánovaného vzdělávání je vytvoření vzdělávacího programu, to zahrnuje určení obsahu programu vzhledem k cílům, volbu metod vzdělávání, určení délky vzdělávacího programu, určení lektorů, přípravu materiálů a určení předpokládaných nákladů. Třetím krokem je realizace vzdělávacího programu a na to navazuje poslední činnost, kterou je hodnocení vzdělávacího programu. Pro posouzení efektivity vzdělávacího programu by se nejdříve měla zjistit reakce, jak účastníci přijali obsah, metody a organizaci školení, nejlépe k tomu poslouží formulář. Poté provést hodnocení poznatků, kolik a jaké dovednosti a schopnosti si účastníci osvojili nebo zlepšili. Dále by se mělo zhodnotit chování, jestli a jak se změnilo chování účastníků po školení a jak uplatňují získané schopnosti a dovednosti. Posledním, nejdůležitějším a nejnáročnějším krokem je hodnocení výsledků, které vychází z cílů školení a zjišťuje, jak se vzdělávací akce projevila ve výsledcích organizace (Bláha, 2005, str. 182 - 186).

Koubek (2007, str. 265 - 273) dělí metody vzdělávání do dvou skupin. První skupinou jsou **metody vzdělávání na pracovišti** („on the job“), tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních činností a tato metoda bývá vhodnější pro vzdělávání dělníků. Patří sem rotace práce, instruktáž při výkonu, koučování (coaching), mentorování (mentoring), asistování, pověření úkolem a pracovní porady. Druhou skupinou jsou **metody vzdělávání mimo pracoviště** („off the job“), které jsou vhodnější pro vzdělávání vedoucích pracovníků, manažerů a specialistů. Mezi tyto metody patří přednášky, demonstrování, případové studie, workshopy, brainstorming, hraní rolí, assessment centra, outdoor training a e-learning (počítačové učení).

Vodák (2011, str. 113) však uvádí, že k dosažení vyšší efektivity vzdělávání je vhodné využívat kombinaci více metod. Nejčastěji se využívají přednášky, semináře, ale modernější a účinnější jsou participativní metody, při kterých je vysoká míra aktivity účastníků, jsou určeny pro menší skupiny a podporují lepší zapamatování naučené látky. Jednou z participativních metod je trénink, který klade důraz na aktivní získávání dovedností, pomocí skupinových prací, manažerských her, brainstormingu, řešení případových studií nebo hraní rolí. Důležitou částí tréninku je poskytnutí zpětné vazby a vyhodnocení uskutečněných aktivit.

### 3.3 Hodnocení zaměstnanců

Všechny společnosti procházejí změnami a vývojem, v určité fázi si uvědomí, že je potřeba využívat své zdroje jinak a efektivněji a přimět zaměstnance k lepším výkonům. Pro zefektivnění výkonu však musí být systém hodnocení správně nastaven. Pokud je správně nastaven, můžeme jeho prostřednictvím získat zpětnou vazbu o výkonu, potenciálu, spokojenosti, úzkých místech, navrhnout a probrat potřebné změny, stanovit výkonové a rozvojové cíle, motivovat hodnoceného k vyšším výkonům. Aby bylo hodnocení zaměstnanců prospěšné z hlediska marketingu, je důležité, aby bylo prováděno spravedlivě a za objektivních a transparentních podmínek, jelikož tyto faktory také budují vnímání podniku. V praxi se objevuje více systémů hodnocení, založených na různých principech, pravidlech a postupech. Je s nimi spjata **systematické** hodnocení, které probíhá pravidelně (1x měsíčně, ročně), nebo za předem definovaných okolností a dle předem daných postupů. **Nesystematické** hodnocení se provádí nahodile nebo na základě aktuální potřeby, nemá předem dané postupy, okolnosti, kritéria. Obvykle je realizováno ústně, má neformální charakter a hlavním cílem je poskytnutí zpětné vazby. Systematické hodnocení má tři základní podoby a to, hodnocení výkonu, hodnocení kompetencí a mimořádné hodnocení. Hodnocení výkonu by mělo být spjata s pohyblivou složkou platu, může mít podobu hodnocení úloh nebo pracovních cílů, musí být jasně daná kritéria pro hodnocení výkonu, metody si každá firma určí sama. Hodnocení kompetencí by mělo být vázáno na pevnou složku platu, rozvoj a každodenní růst zaměstnance, je založeno na klíčových kompetencích jednotlivých pracovních pozic, počet klíčových kompetencí by neměl být vyšší než 10, u každé kompetence určíme její úroveň. Mimořádné hodnocení

se provádí mimo obvyklou periodu krátkodobého nebo dlouhodobého hodnocení, ale podle předem jasně daných situací, využívá postupů a principů hodnocení výkonu nebo hodnocení kompetencí. Jakmile firma ví co, a proč chce hodnotit, musí určit, jak to bude hodnotit, tedy vybrat vhodnou metodu. Hodnotících metod existuje mnoho, mezi základní patří metoda zařazování, párové srovnávání, nucená distribuce, metoda kritických událostí, hodnotící škály, hodnotící rozhovor, psychologické testy, dotazníky, metoda stanovení cílů, metoda stanovení úloh a assessment centra (Pilařová, 2008, str. 11 - 51).

### **3.4 Odměňování a motivování zaměstnanců**

Odměňování patří mezi velmi důležité personální oblasti jak pro společnost, tak pro zaměstnance. Je prováděno formou mzdy, platu, či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny. Odměňování patří k nejefektivnějším nástrojům motivování zaměstnanců, které společnost má a k důležitému marketingovému procesu, kde vysoké platy a zajímavé benefity přispívají k vytvoření image prestižního a žádoucího zaměstnavatele (Kociánová, 2010, str. 160).

Moderní odměňování zahrnuje kromě mzdy, platu, peněžité či nepeněžité odměny také povýšení, zaměstnanecké výhody, uznání, odměny v podobě vybavení kanceláře, vzdělávání a další. Systém odměňování by měl přilákat dostatečné množství kvalitních uchazečů, stabilizovat stávající zaměstnance, odměňovat zaměstnance za vykonanou práci, za jejich úsilí, zkušenosti a schopnosti, napomáhat k dosažení konkurenceschopnosti na trhu, motivovat pracovníky, aby pracovali podle svých nejlepších schopností a zajišťovat, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány. Konkrétní výše mzdy je dotvářena v závislosti na výkonu pracovníka pomocí mzdových forem. Základní mzdové formy jsou časová mzda a plat, úkolová mzda a plat, provizní mzda, mzda za očekávané výsledky, za schopnosti či dovednosti či mzda za přínos. Do dodatkové mzdové formy patří odměny, prémie, osobní ohodnocení, podíly na výsledcích, zaměstnanecké akcie a jiné (Koubek, 2000, str. 283 - 291).

Všechny organizace se snaží, aby jejich zaměstnanci podávali co nejefektivnější výkon, k tomu by měli používat různé motivační nástroje. Nelze si vybrat pouze jeden způsob motivování a používat ho na všechny zaměstnance, jelikož lidé mají různé cíle a potřeby, nebudou na ně působit stejné motivátory. Motivování lidí, uvádí tyto lidi do

pohybu směrem, kterým chceme, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého cíle. Model procesu motivace začíná zjištěním neuspokojené potřeby, tato potřeba vytváří přání, které stanoví cíle k uspokojení tohoto přání, podniknou se zvolené kroky a cesty k dosažení potřeby. Jestliže se potřeba uspokojí, je pravděpodobné, že se toto chování bude v budoucnu opakovat. Existují dva typy motivací, vnitřní a vnější. Ve vnitřní motivaci si lidé sami vytvářejí faktory, které je ovlivňují, tvoří je odpovědnost, příležitost využívat své schopnosti a dovednosti, autonomie a příležitost k pracovnímu postupu. Do vnější motivace spadá, co organizace dělá pro to, aby lidi co nejvíce motivovala. Jako odměny, pochvaly, povýšení, zvýšení platu, ale také tresty. Přístupy k motivaci jsou zakládány na třech nejvýznamnějších teoriích motivace. Teorie instrumentality tvrdí, že nejúčinněji slouží odměny či tresty. Teorie zaměřené na obsah, tvrdí, že motivace se týká podnikání kroků za účelem identifikace a uspokojení potřeb, které ovlivňují chování. Teorie zaměřené na proces, se zaměřují na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci související s cíli, očekávanými a vnímáním spravedlnosti (Armstrong, 2007, str. 219 - 221).

### **3.5 Uvolňování zaměstnanců**

Ukončení pracovního poměru může mít několik důvodů: propuštění pracovníka, rezignace pracovníka, penzionování nebo úmrtí. Z hlediska personálního marketingu je nejdůležitější, jak se organizace projeví při propouštění zaměstnanců, jelikož nespokojení bývalí zaměstnanci dělají špatnou reklamu jak venku, tak i uvnitř firmy mezi stávajícími zaměstnanci. V momentě, kdy se rozhodne o snižování stavu zaměstnanců, by mělo začít rozhodování o tom, kdo bude propuštěn. Výběr by měl být v souladu se zákonem a neměl by mít negativní dopad na činnost organizace (Kociánová, 2010, str. 191 - 193). S výběrem pracovníků, kteří mají být propuštěni z důvodu nadbytečnosti, souvisí následující kritéria. Jednou z možností je dobrovolný odchod motivovaný finanční kompenzací – odstupným, hrozí, že odejdou pracovníci, o které nechce organizace přijít. Druhým způsobem je použití metody LIFO (Last In First Out), kde jsou propouštěni pracovníci, kteří jsou ve firmě nejkratší dobu. Principem této metody je, že pracovníci, kteří pracují ve společnosti delší dobu, mají větší morální právo na práci, je to objektivní,

pohodlná a snadná metoda. Další metodou je metoda založená na výkonu, která vychází z informací nasbíraných hodnocením pracovní výkonnosti a chování zaměstnanců. Tato metoda je považována za obtížně měřitelnou a pracovníky vnímaná za nespravedlivou, proto je propouštění na základě výkonu velmi náročné a zodpovědné. Jiným kritériem může být určité sociální hledisko, kdy nejsou propouštěni výkonově slabší nebo zaměstnanci v horší osobní situaci. Musí se zvážit, zda stále zvládnou plnit své úkoly a neuškodí to tak organizaci (Koubek, 2000, str. 261 - 266).

Každá organizace, která se snaží o co nejlepší jméno a pověst, by se při propouštění zaměstnanců měla zabývat outplacementem. Outplacement znamená poskytnutí podpory při ztrátě a hledání nové práce propouštěným zaměstnancům. Je to způsob uplatnění marketingového přístupu v procesu uvolňování zaměstnanců. Může být zajištěn vlastními silami nebo externí službou. Outplacement může zahrnovat poradenství propouštěným zaměstnancům, informace o postupu na úřadech, školení a vzdělávání zaměřené na získání nového zaměstnání, poradenství psychologa, možnost využívání zařízení organizace po odchodu, vyhledávání zaměstnání. Tímto si organizace zajistí dobré jméno jak u odcházejících zaměstnanců, tak i tu těch stávajících a zachová si pověst dobrého zaměstnavatele (Kociánová, 2010, str. 195 - 196).

## **4 Charakteristika společnosti Dopravní podnik měst Mostu a Litvínova a.s.**

### **4.1 Základní informace o společnosti**

Historie městské dopravy na Mostecku sahá již do roku 1901, kdy zde byla jako pátá v severních Čechách dána do provozu úzkorozchodná pouliční dráha z Mostu do Janova. Od roku 1903 se trať také využívala pro přepravu nákladů. Po třiceti letech provozu elektrické dráhy zahájila „Mostecká pouliční dráha a elektrárenská společnost“ dopravu autobusy. V návaznosti na potřebu přepravy velkého počtu zaměstnanců do Chemických závodů v Záluží se v roce 1946 realizovalo zřízení trolejbusové trati spojující Most – Litvínov – Záluží. V padesátých letech začala výstavba elektrické rychlodráhy a provoz trolejbusů i úzkorozchodné pouliční dráhy byl ukončen. V souvislosti s rozšiřováním těžební činnosti se měnily i trasy trati a rozšiřovala se autobusová síť. V zájmu zlepšení životního prostředí se na začátku devadesátých let začalo s přestavbou autobusů na propan-butan a rekonstrukcemi tramvají na energeticky úspornější systém (Organizační řád DPmML, 2009).

Akciová společnost DOPRAVNÍ PODNIK měst Mostu a Litvínova, dále jen DPmML, a.s. byla založena Fondem národního majetku ČR k 1. 1. 1995. Majetkovou podstatu DPmML, a.s. tvoří soubor veškerého majetku a závazků. Vlastníkem veškerého majetku jsou akcionáři této akciové společnosti (Organizační řád DPmML, 2009).

Předmětem činnosti je provozování tramvajové dráhy a drážní tramvajové dopravy osob, silniční motorová doprava osobní včetně mezinárodní, silniční motorová doprava nákladní, opravy silničních vozidel, výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů, vyučování řízení motorových vozidel, plnění tlakových nádob na plyny, hostinská činnost, výroba a provoz reklamních zařízení, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, ubytovací služby v rekreačním zařízení převážně v chatkách, nestátní zdravotnické zařízení – pracoviště dopravy raněných, nemocných a rodiček, činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců, činnost

technických poradců v oblasti dopravy, geografických a informačních systémů, nákup, prodej a skladování zkapalněných uhlovodíkových plynů v tlakových nádobách nad 1000 kg skladovací kapacity a nad 40 kg náplně tlakové nádoby, opravy karosérií, opravy ostatních dopravních prostředků, výroba, instalace a opravy elektronických zařízení, údržba motorových vozidel a jejich příslušenství, montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených elektrických zařízení, projektování elektrických zařízení, technické činnosti v dopravě, zámečnictví, kovoobráběčství, pokrývačství, klempířství, truhlářství, vodoinstalatérství, topenářství (Organizační řád DPmML, 2009).

## 4.2 Organizační struktura společnosti

### Orgány společnosti

**Valná hromada** je nejvyšším orgánem společnosti a je složena ze všech přítomných akcionářů. Do působnosti valné hromady náleží zejména rozhodování o změně stanov, o zvyšování či snižování základního kapitálu, volení a odvolání členů představenstva a dozorčí rady, schvalování účetní závěrky, roční zprávy o podnikatelské činnosti společnosti a stavu majetku, schvalování dlouhodobé strategie společnosti, rozhodnutí o zrušení společnosti likvidací, rozhodnutí o fúzi, převodu kapitálu nebo rozdělení popř. o změně právní formy (Organizační řád DPmML, 2009).

**Představenstvo** je statutárním a výkonným orgánem společnosti. Jedná jménem společnosti způsobem daným ve stanovách společnosti. Do působnosti představenstva náleží zejména rozhodování o všech věcech, které na představenstvo přesunula valná hromada a realizování rozhodnutí a usnesení valné hromady, rozhodování o převodech a prodeji nemovitostí i movitostí společnosti, změnách majetkové struktury, realizování v duchu usnesení valné hromady dlouhodobé koncepce rozvoje společnosti, jmenování a odvolávání ředitele akciové společnosti, rozhodování o změnách tarifu městské hromadné dopravy, rozhodování o investiční činnosti a rozvoji městské dopravy (Organizační řád DPmML, 2009).

**Dozorčí rada** je kontrolní orgán akciové společnosti a dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Její povinnosti a práva jsou stanoveny, stejně jako práva představenstva, valnou hromadou a schválenými

stanovami akciové společnosti. Dozorčí rada není závislá na představenstvu a ze své činnosti se zodpovídá jen valné hromadě společnosti. Dozorčí radě přísluší zejména přezkoumávání roční účetní závěrky a roční zprávy o výsledcích hospodaření, kontrolování dodržování obecně závazných předpisů, stanov společnosti a usnesení valné hromady, předkládání valné hromadě a představenstvu svá vyjádření, doporučení a návrhy (Organizační řád DPmML, 2009).

**Ředitel akciové společnosti** - Společnost zřizuje funkci ředitele akciové společnosti, ředitele akciové společnosti jmenuje a odvolává představenstvo. Ředitel akciové společnosti je ke společnosti v pracovním poměru, zastupuje společnost vůči třetím osobám v rozsahu své působnosti, kterou na něho přeneslo představenstvo společnosti nebo je dána ve stanovách. Ředitel akciové společnosti odpovídá představenstvu společnosti za své činnosti v plném rozsahu své působnosti. Ředitel akciové společnosti dále obstarává běžné záležitosti a provoz společnosti, rozhoduje v zaměstnaneckých věcech společnosti, pokud není stanovami či zákonem dáno jinak, jedná s odborovou organizací včetně uzavírání kolektivní smlouvy jménem společnosti, stanovuje zaměstnance na pracovní místa odborných ředitelů (Organizační řád DPmML, 2009).

## **Organizační struktura**

Organizační strukturu schvaluje představenstvo na návrh ředitele akciové společnosti, vnitřní organizační uspořádání úseků předkládá řediteli akciové společnosti personální ředitel na návrh odborných ředitelů jednotlivých úseků. Vnitřní organizační struktura úseků je dělena na maximálně tři stupně řízení. Počet úrovní v celé struktuře závisí na velikosti úseku, každá z nižších úrovní může být případně vynechána, schéma organizační struktury viz příloha (Organizační řád DPmML, 2009).

V čele společnosti stojí ředitel akciové společnosti, který je jmenován a odvoláván představenstvem společnosti a je zodpovědný za veškerou svou činnost představenstvu akciové společnosti a valné hromadě akcionářů. Organizačně nižší jednotky jsou jednotlivé úseky, pro jednoduché a účinné řízení jsou v DPmML, a.s. vytvořeny úsek ředitele společnosti a 4 odborné úseky, kterými jsou ekonomicko-obchodní úsek, personální úsek, technický úsek a dopravní úsek. V čele odborných úseků stojí odborní ředitelé. Odborné ředitele do svých funkcí jmenuje nebo z nich odvolává ředitel akciové společnosti jako pověřený člen představenstva (Organizační řád, 2009).



## Charakteristika organizačních útvarů

Útvar je označení pro jakýkoliv organizovaný celek v rámci společnosti bez rozdílu v důležitosti, velikosti, náplně činnosti či podřízenosti. Útvarem je úsek, provoz, oddělení, středisko a referát. Každý útvar má pouze jednoho vedoucího a každý vedoucí má jednoho přímo nadřízeného zaměstnance. Vedoucí zaměstnanci si stanoví pro případ své nepřítomnosti svého zástupce, kterého schvaluje jeho nadřízený zaměstnanec (Organizační řád DPmML, 2009).

**Úsek** používá koncepční a regulační strategii v dané oblasti činnosti a rozvoje jako celku. Kvůli odpovědnosti za vedení DPmML, a.s., udává závazná pravidla řízení činnosti s tím, že ostatní organizační útvary DPmML, a.s. jsou povinny spolupracovat na jejich vytváření, realizování a uplatňování. Zahrnuje správní činnost, která je soustředěná centrálně pro všechny organizační útvary v rámci svého poslání (Organizační řád DPmML, 2009).

**Provoz** je organizační útvar, v kterém probíhá obslužná, vývojová, výrobní či další činnost několika vnitřních organizačních jednotek druhu dílna nebo středisko – seskupení více technologicky souvisejících pracovišť, pro jejichž řízení se vyžaduje nezbytný technický – správní aparát (Organizační řád DPmML, 2009).

**Oddělení** je organizační útvar, v němž se nachází více úzce souvisejících a odborně náročných skupin činností nebo který vykonává určitou jednotnou agendu, která je zaměřená na jeden předmět nebo druh činnosti. Oddělení může být organizačně děleno na referáty a pracoviště či střediska (Organizační řád DPmML, 2009).

**Středisko** je z hlediska řízení vnitřní organizační jednotkou, jejímž hlavním úkolem je činnost výrobní, obslužná nebo údržba. Středisko je vytvářeno na základě technologické příslušnosti či návaznosti operací. Je složeno z jednotlivých pracovišť (Organizační řád DPmML, 2009).

**Referát** je organizační útvar, který vykonává stejnorodé nebo na sebe navazující činnosti, které mohou být kvůli svému rozsahu nebo rozdílnému charakteru vykonávány jedním zaměstnancem nebo několika zaměstnanci (Organizační řád DPmML, 2009).

**Pracoviště, funkční místo** je nejnižším článkem organizační struktury (Organizační řád DPmML).

## 5 Externí personální marketing DPmML

### 5.1 Vyhledávání a výběr zaměstnanců DPmML

Cílem výběru je sladění nároků každého pracovního místa se schopnostmi, dovednostmi, vědomostmi a dalšími předpoklady uchazečů. Při uvolnění pracovního místa předloží příslušný vedoucí zaměstnanec na personální oddělení formulář o požadavku na volné pracovní místo. V požadavku uvede funkci, směnnost, navrhované mzdové zařazení, kvalifikační a další požadavky na uchazeče. Jsou dva druhy výběru v ohledu na charakter pracovního místa, a to negativní výběr, tj. eliminace nevyhovujících kandidátů (např. u řidičů MHD) nebo pozitivní výběr, vybrání jednoho z řady uchazečů (Kolektivní smlouva DPmML, 2015).

Z rozhovoru s personální ředitelkou DPmML vyplývá, že vzhledem k velké nezaměstnanosti v Ústeckém kraji, není potřeba o volných pracovních místech informovat větším množstvím sdělovacích prostředků, jako jsou inzeráty v novinách, na internetu a další, nabídka volného místa se podává pouze na úřad práce. Forma výběru se stanovuje podle předpokládaného pracovního zařazení, viz tabulka v příloze.

Mezi metody výběru v přijímacím řízení patří analýza personální dokumentace, personální pohovor, výběrové řízení, které může být zjednodušené či vícestupňové. Zjednodušené výběrové řízení probíhá formou výzvy k podání písemných nabídek (životopisů). Výběr se provede na základě stanovených požadavků. V postupu vícestupňového výběrového řízení jsou následující procesy. **Analýza písemných nabídek a následná redukce uchazečů**, vždy se vyžadují konkrétní písemné materiály: přihláška, profesní životopis, doklady o dosaženém vzdělání, další materiály dle nároků konkrétního pracovního místa. **Pohovor s uchazeči**, kteří postoupili do 2. kola. V 1. fázi pohovoru se zpřesňují očekávání obou stran ohledně náplně práce a charakteru pracovního místa. Výsledkem je potvrzení oboustranného zájmu a v případě, že trvá, přechází pohovor do 2. fáze, ve které se vedoucí zaměří na zjištění příslušných dovedností a vědomostí uchazeče. Vedoucí útvaru může přizvat i jiné posuzovatele z řad odborných zaměstnanců DPmML, a.s. **Komplexní komisionální posouzení uchazeče** a jeho zařazení do seznamu

vyhovujících uchazečů. Složení výběrové komise závisí na úrovni funkčního zařazení vybíraného uchazeče. Obsah komisionálního řízení: komplexní pohovor s uchazečem zaměřený na všechny oblasti osoby uchazeče spojené s nároky pracovního místa, členové se zaměří na motivaci uchazeče, jeho představy o pojetí pracoviště a o tom, jak n naplňuje konkrétní kroky při řešení různých situací. Na závěr je uchazeč informován o způsobu a termínu seznámení s výsledkem výběrového řízení. Komise provede závěrečné posouzení a vytvoří konečný seznam vyhovujících, v něm může, ale nemusí stanovit pořadí uchazečů. **Rozhodnutí o výsledku výběru**, rozhodnutí o konkrétním uchazeči je odpovědností vedoucího příslušného útvaru. Komise informuje o závěrech výběrového řízení ředitele akciové společnosti, který má závěrečné slovo při potvrzení či nepotvrzení rozhodnutí (Kolektivní smlouva DPmML, 2015).

## **6 Interní personální marketing DPmML**

### **6.1 Adaptace zaměstnanců DPmML**

Nově přijímaní zaměstnanci musí projít vstupním školením z BOZP, PO a seznámit se se základními informacemi o podniku a s koncepcí jakosti organizace. Školení provádí vedoucí oddělení BP a PO. Součástí vstupního školení je i seznámení s docházkovým systémem organizace, které provádí personální oddělení. Při nástupu nového zaměstnance zpracuje příslušný vedoucí zaměstnanec s personálním oddělením tzv. „Zácvikový plán“. Ten by měl obsahovat základní údaje o zaměstnanci, osobní pohovor, povinná školení a přezkoušení z BOZP, PO a odborné části předepsaná v rámci zácviku, seznámení zaměstnance s vybranými předpisy a interními normami, včetně přezkoušení z jejich znalosti, seznámení zaměstnance s dokumenty systému jakosti, které se vztahují ke konkrétnímu pracovišti a funkčnímu místu, odborná část zácviku - seznámení s jednotlivými útvary (Kolektivní smlouva DPmML, 2015).

Zácvik se člení podle dosažené odborné kvalifikace a pracovního zařazení na manažery (při obsazování těchto pozic se využívají přednostně interní zdroje, jejichž příprava se realizuje v rámci systému personálních rezerv), vedoucí zaměstnance, ostatní THP, řidiče, dělníky a provozní zaměstnance, absolventy (Kolektivní smlouva DPmML, 2015).

Celkové vyhodnocení zácvikového plánu a odevzdání na personální oddělení provádí příslušný vedoucí zaměstnanec, který zároveň po ukončení zácviku provede vyhodnocení zaměstnance. Zároveň vedoucí zařadí nového zaměstnance do příslušné odborné skupiny periodického přezkušování (Kolektivní smlouva DPmML, 2015).

## 6.2 Vzdělávání zaměstnanců DPmML

### **Význam školení a rozvoje zaměstnanců**

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců motivuje ke zvyšování výkonnosti zaměstnanců a kvality jejich pracovních výsledků, k tvůrčímu řešení problémů v procesech DPmML, a.s., vytváří pozitivní podnikatelské prostředí, podporuje plnění personální politiky a podnikatelské strategie DPmML, a.s., přispívá k bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, bezpečnosti a spolehlivosti dopravy cestujících MHD a ostatních účastníků provozu (Kolektivní smlouva DPmML, 2015).

### **Konkrétní účel systému školení a rozvoje zaměstnanců v DPmML, a.s.**

Povinná školení ze zákona - k zajištění fungování společnosti (např. řidiči, svářeči, pracovníci v elektrotechnice – Vyhl. č. 50/78 Sb.), povinná školení - k řádnému zapojení do fungování společnosti (zácvik), povinná školení - k upevnění profesionality podniku (kvalifikační-certifikace), povinná školení - k doplnění a aktualizaci kvalifikace (nové technologie, práce s osobními počítači), rozšiřování kvalifikace - např. řidiči z oprávnění „C“ na „D“, vnitropodniková rekvalifikace, příprava lektorů a školitelů (Kolektivní smlouva DPmML, 2015).

### **Vliv systému školení a rozvoje zaměstnanců**

Vzdělávání zaměstnanců ovlivňuje formování a úroveň vztahů ve společnosti a firemní kultuře, produktivitu práce v DPmML, a.s., rozšiřování a upevňování individuálních dovedností a znalostí zaměstnance DPmML, a.s., zvyšování kvality vedení lidí a kvality pracovních výkonů, zvyšování podnikatelského potenciálu DPmML, a.s. (Kolektivní smlouva DPmML, 2015).

### **Zabezpečení školení a rozvoje zaměstnanců**

Vzdělávací systém je zabezpečen zaměstnanci personálního oddělení a pověřenými lektory a instruktory z řad zaměstnanců. V případech, kdy nelze využít zaměstnance společnosti, je vzdělávání a osobnostní rozvoj zajišťován externě přes vybrané vzdělávací agentury, případně jinými kvalifikovanými odborníky. V tomto případě se výběr provádí dle následujících kritérií: reference, dostupnost, cena, výsledky hodnocení externích školitelů (Kolektivní smlouva DPmML, 2015).

## **Profil vzdělávání a rozvoje zaměstnanců podle profesně funkčních skupin**

**Vrcholový management** - Ředitel akciové společnosti a ředitelé úseků.

Rozvoj řídicích znalostí a dovedností pro rozvoj kompetencí na dané pracovní místo a upevňování předpokladů pro pracovní mobilitu.

**Střední management** - Vedoucí provozů, vedoucí oddělení.

Rozvoj řídicích znalostí a dovedností pro rozvoj kompetencí na dané pracovní místo a upevňování předpokladů pro pracovní mobilitu. Rozvoj osobnosti manažera a závěrečné doplnění odborných znalostí a dovedností.

**Nižší management** - Vedoucí středisek, vedoucí referátů, mistři.

Doplňování a rozvoj odborných znalostí a dovedností. Rozvoj všeobecných znalostí manažera, rozvoj sociálních kompetencí a rozvoj osobnosti manažera.

**Výkonní zaměstnanci** - Dělníci a řidiči, referenti, techničtí pracovníci, sekretářky, dispečeri a specialisté. Odstraňování kvalifikačních deficitů. Doplnění a rozvoj odborných znalostí a dovedností pro výkon daného povolání (Kolektivní smlouva DPmML, 2015).

**Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti v průběhu trvání pracovního poměru:** **První etapa - Informační a prověřovací** (pro všechny nové zaměstnance): Zácvikový plán - BOZP + PO, historie podniku, SMJ – politika jakosti, podniková strategie, firemní kultura, péče o zaměstnance, možnosti vzdělávání, možnosti uplatnění v DPmML, a.s. **Druhá etapa - Základní model rozvoje dle pracovního zařazení** (zpracování a výkon povolání): Vzdělávání povinná pro výkon povolání, odstraňování kvalifikačních deficitů, doplňování a zdokonalování vědomostí a dovedností, příprava k certifikaci. **Třetí etapa - Rozšiřující model individuálního rozvoje:** Odstraňování deficitů, rozšiřování kvalifikace, rekvalifikace, individuální rozvoj osobnosti, kariérní příprava. **Čtvrtá etapa - Rozšiřující model individuálního rozvoje** (osobní rozvoj): Jazyková příprava, počítačové dovednosti, autoškola. **Pátá etapa - Výběrový model rozvoje:** Příprava lektorů, školitelů a instruktorů (Kolektivní smlouva DPmML, 2015).

Pro získávání řídičských průkazů, zvyšování kvalifikace a zdokonalování odborné způsobilosti řidičů využívá DPmML, a.s. interní výuku v rámci vlastní autoškoly. Získávání řídičského oprávnění pro výkon funkce nebo v rámci rekvalifikace pro následující skupiny: ŘO skupiny A, ŘO skupiny B, ŘO skupiny C, ŘO skupiny C1, ŘO skupiny C + E, ŘO

skupiny C1 + E, ŘO skupiny D, ŘO skupiny T, průkaz odborné způsobilosti k řízení hnacích vozidel na dráze tramvajové, ŘO motorových manipulačních vozíků. Odborná způsobilost řidičů se získává vstupním školením a zdokonaluje se pravidelným školením. Vstupní školení je zaměřeno na znalost teorie pokročilého řízení, zásad bezpečné a defenzivní jízdy, uplatnění vnitrostátních a mezinárodních předpisů vztahujících se k silniční dopravě, bezpečnosti provozu a ekologického provozu vozidla, poskytování služeb a logistiky, hospodářského prostředí a organizace dopravního trhu, sociálně – právního prostředí v silniční dopravě, zdravotních rizik a jejich předcházení, prevence a řešení mimořádných událostí v provozu na pozemních komunikacích. Předmětem pravidelného školení je prohloubení znalostí získaných při vstupním školení. Pravidelná školení se provádí na základě požadavků vedoucích útvarů, požadavky musí být schváleny personálním ředitelem (Kolektivní smlouva DPmML, 2015).

## **6.3 Hodnocení zaměstnanců DPmML**

### **Hodnocení odborné způsobilosti při zácviku**

Po přijetí zaměstnance na stanovenou zkušební dobu v rámci zácvikového plánu musí jeho vedoucí zaměstnanec určit někoho ze zaměstnanců školitelem, který jej seznámí s pracovní problematikou a v průběhu zaškolení řídí, kontroluje a koriguje jeho činnosti. Před uplynutím zaškolování pověřený zaměstnanec písemně zpracuje hodnocení o schopnosti nového zaměstnance vykonávat práci a hodnocení předá vedoucímu. Vedoucí zaměstnanec provede konečné hodnocení za svůj organizační útvar a uvede doporučení k prodloužení pracovního poměru nebo k ukončení pracovního poměru zaměstnance a předá hodnocení personálnímu řediteli ke konečnému rozhodnutí (Kolektivní smlouva DPmML, 2015).

### **Hodnocení odborné způsobilosti v průběhu pracovního poměru**

Posuzovat průběžně odbornou způsobilost podřízených zaměstnanců (zdali se nezměnila například při změnách činnostech) jsou povinni všichni vedoucí zaměstnanci (Kolektivní smlouva DPmML, 2015).

### **Hodnocení výkonu zaměstnance**

V podniku je pravidelně měsíčně prováděno hodnocení výkonnosti zaměstnanců. Na základě hodnocení kvality, kvantity a včasnosti plnění pracovních úkolů jsou zaměstnancům vypláceny prémie z vyplacené základní mzdy. Součástí tohoto pracovního hodnocení je i posouzení přínosnosti dalšího vzdělávání a výcviku pro vykonávanou práci (pokud se některého v daném období zaměstnanec zúčastnil). U vybraných skupin zaměstnanců (vedoucí zaměstnanci, skupiny THP zaměstnanců aj.) jsou kromě výše uvedených kritérií stanoveny další prémie ukazatele – např. rentabilita, plnění plánovaného hospodářského výsledku. U řidičů MHD se jako další ukazatel kvality výkonu sleduje a vyhodnocuje počet kilometrů ujetých bez zaviněné dopravní nehody, s tím souvisí vnitropodniková soutěž „Jezdím bez nehod“, o které více v kapitole o motivování (Kolektivní smlouva DPmML, 2015).

## **6.4 Odměňování zaměstnanců DPmML**

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům mzdu podle příslušných zákonů, nařízení vlády, této kolektivní smlouvy včetně mzdových předpisů vydaných ve společnosti. Mzdou se rozumí tarifní mzda (základní mzda, mzdový tarif) nebo smluvní mzda, mzdové příplatky a ostatní mzdové složky stanovené ve mzdových předpisech, včetně mzdových předpisů společnosti (prémie, výkonové odměny, případně jiná plnění). Ve společnosti jsou zavedeny tyto další formy odměňování: prémie, mimořádné odměny, odměny v soutěži "Jezdím bez nehod". Vedení společnosti může v případě potřeby některou z uvedených forem zrušit, případně zavést jinou (Kolektivní smlouva DPmML, 2015).

Zaměstnavatel zařazuje zaměstnance na základě druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě. Základem pro zařazení zaměstnance do tarifního stupně je směrnice „Kvalifikační katalog prací“ (dále jen katalog) a druh převážně vykonávané práce uvedený v pracovní smlouvě. V závislosti na charakteru vykonávaných povolání se stanoví tarifní mzda jako: hodinová - Kč/hod. (časová, úkolová), měsíční - Kč/měsíc (smluvní). Smluvní mzda je poskytována na základě individuální smlouvy o odměňování uzavřené mezi ředitelem akciové společnosti a zaměstnancem. Zaměstnanci náleží tarifní mzda nejméně ve výši minimálního mzdového tarifu příslušného tarifního stupně, do kterého je zaměstnanec



zařazen na základě pracovní smlouvy a katalogu prací. V akciové společnosti je uplatňována 12 - ti stupňová tarifní tabulka s tímto mzdovým rozpětím u jednotlivých stupňů:

**Tabulka 1 - Tarifní mzda**

Tarifní stupeň	Minimální mzdové tarify	Maximální mzdové tarify
	Kč/měsíc	Kč/měsíc
1	8 600	12 900
2	9 500	14 250
3	10 500	14 500
4	11 600	17 400
5	13 000	19 500
6	15 000	21 750
7	16 500	24 750
8	17 200	25 800
9	18 500	28 500
10	20 000	30 000
11	23 000	33 000
12	25 000	35 000

*Pramen: Organizační řád DPmML, 2009*

### **Ostatní benefity pro zaměstnance**

Zaměstnavatel poskytne zaměstnancům, jejich rodinným příslušníkům a důchodcům (bývalým zaměstnancům) zaměstnanecké jízdné dle řídicí dokumentace společnosti „Poskytování zaměstnanecké jízdenky MHD“. Zaměstnancům budou poskytovány odměny dle řídicí dokumentace společnosti v rámci soutěže „Jezdím bez nehod“. Zaměstnancům jsou poskytnuty příspěvky do rekreačního střediska Kožlany, volnočasové poukázky na relaxaci a rehabilitaci a ve výjimečných případech příspěvky na dětské rekreace z lékařských důvodů. Zaměstnavatel v rámci svých možností zajistí zaměstnancům a jejich členům rodiny předplatné do Městského divadla v Mostě, případně na jiné kulturní a sportovní akce. Dále jsou poskytovány odměny při životních výročích a každý zaměstnanec má po 2 letech nepřetržité práce u společnosti nárok na penzijní připojištění (Kolektivní smlouva DPmML, 2015)

## 6.5 Motivování zaměstnanců DPmML

Motivační složkou odměňování jsou prémie, ty se v akciové společnosti dělí na prémie za úsporu nafty, propan-butanu a el. energie, prémie stanovené pevnou částkou za provedenou práci, procento z vyplacené základní mzdy (měsíční prémie). Procento z vyplacené základní mzdy - prémie se určují procentní sazbou k vyplacené základní mzdě a vyplácí se u všech kategorií zaměstnanců měsíčně. Prémie za úsporu nafty, propan-butanu a el. energie - řidiči el. dráhy se při úspoře 1 kWh proti měsíční normě vyplatí 0,40 Kč/kWh, při úspoře nafty proti měsíční normě se řidiči autobusu vyplatí za každý ušetřený 1 litr nafty nad limit 30 litrů částka 3,- Kč. Toto ustanovení platí pro řidiče MHD, VLD a nepravidelné dopravy. Při úspoře propan-butanu proti měsíční normě bude řidiči autobusu vyplacena částka 1,50 Kč za každý ušetřený 1 litr propan-butanu nad limit 100 litrů. Prémie stanovené pevnou částkou se dělí na prémie za provedenou práci a na individuální prémie. Pokud není stanoveno jinak, vyplácejí se výše uvedené prémie v nejbližším výplatním termínu po předání práce příslušnému nadřízenému. V případě, že práce není provedena v požadované kvalitě, může nadřízený stanovenou prémie krátit nebo vůbec nepřiznat. Prémie je individuální a nelze ji přerozdělovat mezi ostatní zaměstnance (Kolektivní smlouva DPmML, 2015).

Dalším motivačním prostředkem je soutěž „Jezdím bez nehod“, do které jsou zapojeni pouze řidiči autobusů a tramvají v hlavním pracovním poměru a brigádníci pouze důchodci, kteří v DPmML, a.s. pracovali před odchodem do důchodu ve funkci řidiče MHD. Do soutěže se započítávají pouze ujeté km bez nehody v hlavním pracovním poměru řidiče autobusu nebo tramvaje v DPmML, a.s., nezapočítávají se km ujeté bez nehody u jiného zaměstnavatele. Po dobu soutěže nesmí řidič mít žádnou dopravní nehodu z vlastní viny. Řidič nesmí před ani po čas jízdy požit alkoholické nápoje nebo jiné návykové látky, snižující schopnost řízení motorového vozidla. Při nesplnění soutěžních podmínek se soutěžícímu řidiči ruší veškeré ujeté km bez nehod ke dni dopravní nehody nebo zjištění alkoholu. Výsledky soutěže vyhodnocuje vedení společnosti s příslušným odborovým orgánem průběžně (Kolektivní smlouva DPmML, 2015).

Peněžítá odměna náleží řidiči po ujetí stanoveného počtu km bez nehody:

**Tabulka 2 - Poměr ujetých km a odměny**

250 000 km	500 Kč
500 000 km	1 000 Kč
750 000 km	1 500 Kč
1 000 000 km	2 000 Kč
1 250 000 km	2 500 Kč
1 500 000 km	3 000 Kč
1 750 000 km	3 500 Kč
2 000 000 km	4 000 Kč
2 250 000 km	4 500 Kč
2 500 000 km	5 000 Kč
2 750 000 km	5 500 Kč
3 000 000 km	6 000 Kč

*Pramen: Organizační řád společnosti DPmML, 2009*

Mimo výše uvedené odměny poskytne zaměstnavatel řidiči po ujetí stanoveného počtu km bez nehody ze sociálních nákladů nepeněžní odměnu (dárkový potravinový balíček) v následujících hodnotách: při ujetí 500 000 km do hodnoty 300 Kč, při ujetí 750 000 km do hodnoty 400 Kč a při ujetí do 1 mil. – 3 mil. do hodnoty 500 Kč. Za dosažené výsledky se řidiči vyhodnocují jedenkrát za rok formou setkání s pohoštěním za přítomnosti vedení společnosti, zástupce odborové organizace, Policie ČR Most. U příležitosti tohoto posezení jsou předávány i nepeněžní odměny, jako dárkové balíčky (Kolektivní smlouva DPmML, 2015).

## 6.6 Uvolňování zaměstnanců DPmML

### **Příprava organizační změny**

Cílem organizační změny musí být kromě případného snižování stavů zaměstnanců i zlepšení celkové úrovně řízení a optimalizace personální struktury především pokud jde o kvalifikaci. Organizační změnu vyhláší ředitel akciové společnosti po projednání v poradě vedení společnosti. Každá organizační změna musí být projednána v poradě vedení společnosti v minimálně tříměsíčním předstihu před datem realizace s tím, že obsahem projednání musí být: záměr a zdůvodnění organizační změny, datum realizace organizační změny, okruh zaměstnanců dotčených organizační změnou. Každá organizační změna musí být projednána v poradě vedení společnosti v minimálně tříměsíčním předstihu před datem realizace s tím, že obsahem projednání musí být: záměr a zdůvodnění organizační změny, datum realizace organizační změny, okruh zaměstnanců dotčených organizační změnou (Kolektivní smlouva DPmML, 2015).

### **Realizace organizační změny**

Personální útvar ve spolupráci s útvarem, kde ke změně dochází, zpracuje analýzu struktury zaměstnanců, jichž se uvolňování týká s maximem informací potřebných pro provádění pohovorů (věk, vzdělání, rodinné poměry, počet a věk nezaopatřených dětí, pohledávky vůči zaměstnanci, jaká doba zbývá do odchodu do důchodu, změněná pracovní schopnost, zdravotní stav, výkonnost, pracovní morálka, samoživitel, apod.). Komise jmenovaná ředitelem akciové společnosti provede podle stanoveného harmonogramu pohovory se všemi zaměstnanci dotčenými organizační změnou, při kterých je třeba věnovat pozornost zejména: seznámení s důvody, které vedou k realizaci těchto změn a s tím souvisejícím uvolňováním zaměstnanců, seznámení s termínem uvolnění, seznámení se jménem pověřeného zaměstnance, který uvolňovaným zaměstnancům poskytne odborné rady a pomoc. V návaznosti na zpracovanou analýzu a v souladu se zásadami řízeného vývoje zaměstnanosti navrhuje komise při pohovoru se zaměstnancem možná řešení: převedení na jinou profesi včetně možné rekvalifikace, rozvázání pracovního poměru s vyplacením odstupného, seznámení s podmínkami pro mimořádný starobní důchod. V případě rozhodnutí o rozvázání pracovního poměru informují zaměstnanci personálního oddělení zaměstnance dále o: eventuální nabídce pracovních příležitostí u jiných zaměstnavatelů, nárocích vyplývajících ze Zákoníku práce, Zákona o zaměstnanosti a

Kolektivní smlouvy, způsobu rozvázání pracovního poměru, přednostně navrhopat dohodu podle § 49 ZP, možnosti změnit výpověď během výpovědní doby pokud o to zaměstnanec požádá na dohodu podle § 49 ZP, způsobu vypořádání závazků z pracovně právních vztahů, krocích nezbytných pro registraci na ÚP v případě nezaměstnanosti, možnostech hmotného zabezpečení v nezaměstnanosti. Výpovědi zaměstnanců předává personální ředitel k projednání. Úřadu práce podle místa bydliště zaměstnanců poskytne personální oddělení písemnou informaci o neumístěných zaměstnancích a způsobu rozvázání pracovního poměru. Na závěr organizační změny (po ukončení pracovních poměrů) provede personální oddělení vyhodnocení průběhu změny při dodržení následující osnovy: dodržení jednotlivých termínů v časovém harmonogramu, informaci o uplatněných způsobech řešení pracovně právních vztahů všech zaměstnanců dotčených změnou z pohledu: celkového počtu zaměstnanců - umístěných v naší společnosti, umístěných přímo do cizích firem a neumístěných, o způsobu ukončení pracovního poměru a nakonec vyčíslení celkové částky odstupného (Kolektivní smlouva DPmML, 2015).

# 7 Vyhodnocení šetření

## Metodika a výzkumné otázky

Pro svou práci jsem zvolila šetření v podobě polostrukturovaného rozhovoru. Rozhovor navazuje na analýzu dokumentů – Organizační řád společnosti, Kolektivní smlouva (viz - předchozí kapitoly) a výsledky sociologického výzkumu, provedeného PhDr. Liškovou v roce 2012. Z důvodu, že byl již tento dotazník proveden a nebylo by lehké znovu shánět zaměstnance, v tomto případě řidiče, mi podnik poskytl výsledky, které jsou dále popsány.

**První VO:** Jak jsou zaměstnanci spokojeni s prací v DPmML?

**Druhá VO:** Co zaměstnanci v DPmML řadí mezi nejdůležitější motivační faktory?

**Třetí VO:** Na základě čeho provádí vedení DPmML řízení změn v organizaci?

## Analýza výsledků sociologického průzkumu

V roce 2012 se v Dopravním podniku měst Mostu a Litvínova, a.s. uskutečnil sociologický výzkum PhDr. Liškovou, na základě jehož výsledků bude dále proveden rozhovor s personální ředitelkou a manažerkou, který zjistí, jak se se zjištěnými daty naložilo a zdali proběhly změny, vedoucí ke zlepšení nedostatků. Pro sociologický výzkum bylo vybráno téma prožívání zátěže a stresu v prostředí městské hromadné dopravy. Důležitou součástí výzkumu bylo dozvědět se, jak se tito pracovníci cítí být prací, kterou vykonávají, motivovaní a identifikovaní s ní, zda jsou loajální vůči svému zaměstnavateli a jsou-li spokojeni s prací, kterou vykonávají. Výzkum se zaměřil i na preferované způsoby odpočinku a relaxace sledovaných skupin řidičů. Na základě výstupů, které odhalily také úroveň nastavení procesů personálního a manažerského řízení sledovaného podniku, lze analyzovat a popsat stávající situaci v péči o zaměstnance a vytváření kvalitních podmínek pro práci (Lišková, 2012).

Vedení podniku v zastoupení personální ředitelky se rozhodlo věnovat dostatek času a prostoru na propagování záměru provést sociologický výzkum, který se zaměří na specifickou (cílovou) skupinu zaměstnanců - řidičů. Byly navrženy a realizovány kroky rozsáhlé propagační kampaně, která měla za cíl informovat všechny podřízené o záměru DPmML provést sociologický výzkum na dané téma a motivovat cílovou skupinu řidičů. Tato aktivita byla zaměstnanci vnímána jako vstřícný krok ze strany DPmML, protože jim byla dána možnost vyjádřit se k dané problematice. Jako silný motivační prvek působilo sdělení, že s výsledky dotazníkového šetření budou zaměstnancům seznámeni na pracovních poradách a na podnikových nástěnkách (Lišková, 2012).

Výzkum proběhl ve skupině řidičů Dopravního podniku měst Mostu a Litvínova a. s., kterou tvořili: řidiči sanitních vozů; řidiči autobusů; řidiči tramvají. Při tomto sociologickém výzkumu byl stanoven cíl získat data od alespoň třetiny zaměstnanců - řidičů v DPmML. Jelikož byla snaha motivovat zaměstnance, resp. potenciální respondenty, k vyjádření názorů a postojů, nebyl stanoven oficiální výběrový vzorek s konkrétními výběrovými parametry. Vše bylo založeno na dobrovolnosti a ochotě účastníků. Při takto definovaném sběru dat je nutné počítat s tím, že data nebudou plně reprezentativní. Byl zvolen tento způsob sběru dat i přes popsání rizika. Na dotazník odpovědělo 79 respondentů, což činí 33,3 % z celkového počtu zaměstnanců – řidičů DPmML (Lišková, 2012).

V souvislosti s tématem této bakalářské práce, zde bude uvedeno vyhodnocení pouze některých oblastí výzkumu a to, spokojenost se zaměstnáním, motivace k práci, motivace k setrvání v zaměstnání a spokojenost s nadřízeným. Grafy k následujícím výsledkům jsou v příloze.

## **Spokojenost se zaměstnáním**

### **Z hlediska vnímání napětí či konfliktů**

Pohled na zdroje napětí očima řidičů - Špatná komunikace (22,6 %); Napětí nebo konflikty se vůbec nevyskytují (14,7 %); Nedostatečná spolupráce mezi jednotlivci (12 %). Napětí a konflikty dle řidičů nevyvolávají: Jiné příčiny (4 %), z volných odpovědí: technický stav vozového parku (4x); Problémy technického vybavení pracoviště (6,7 %); Někteří se snaží za každou cenu dostat do popředí (9,3 %) (Lišková, 2012).

### **Z hlediska pracovního prostředí**

Převažuje hodnocení „běžné“ s téměř 70 % a 10 % řidičů dokonce svou práci považuje za velmi příjemnou (Lišková, 2012).

## V různých oblastech pracovních podmínek

Se stavem a úrovní technického zařízení jsou více nespokojeny ženy a věkově nejmladší a nejstarší skupiny řidičů, řidiči tramvají, ze střediska Most. Nejvíce spokojena je skupina řidičů od 41 do 50 let. S charakterem práce samé jsou nastejno spokojeny ženy i muži. Z hlediska věku cítí spokojenost zejména nejstarší řidiči od 51 let a řidiči o řidiči mladší od 41 do 50 let a řidiči autobusů. Řidiči sanitních vozů neodpověděli ani v jednom případě, že by byli nespokojeni s charakterem práce samé - vyjadřují téměř maximální spokojenost. Převážně spokojeni jsou řidiči v obou střediscích. Využití schopností – pocit, že jejich schopností je využito, je vyšší u žen, přesto je muži hodnotí také vysoko. Pozitivní hodnocení této kategorie je také zjištěno u řidičů sanitních vozů. S bezpečností práce jsou výrazněji spokojeni řidiči autobusů a sanitních vozů a z pohledu středisek je na tom lépe Litvínov. S organizací práce jsou o něco více nespokojeny ženy a nejvíce spokojeni jsou řidiči sanitních vozů. Pracovní doba více vyhovuje mužům, od 31 let výše, maximálně také řidičům sanitních vozů. Méně nespokojeni jsou řidiči ze střediska Litvínov. S pracovními vztahy na pracovišti jsou nejvíce spokojeni sanitních vozů. Nespokojenost projevují řidiči tramvají. Schopnosti a efektivnost řízení vidí lépe muži, od 30 let do 40, řidiči sanitních vozů. Nespokojeni jsou více řidiči tramvají ze střediska Most. Více možností uplatnit vlastní iniciativu vidí ženy, věkové skupiny 31 až 40 let. Menší možnosti vidí řidiči tramvají. Vzájemná důvěra mezi řídicími a řadovými pracovníky více trápí ženy, muži mají rozložené postoje u všech tří položek. Z hlediska pozice jsou nejspokojenější řidiči sanitních vozů a více řidiči z Litvínova. Jistota pracovního místa vyhovuje nejvíce řidičům ve věkové kategorii 31 až 50 let, dále řidičům autobusů. Nejmenší nespokojenost s celkovým příjmem mají mladí do 40 let., řidiči autobusů. Závodní zdravotní péče - více jsou spokojeny ženy (u nich se neobjevuje žádné tvrzení o nespokojenosti, u mužů v 9 %), hodně jsou spokojenosti řidiči ve věkové skupině 31 – 40 let, i další věkové skupiny starších řidičů jsou převážně spokojeni. Z pohledu skupin řidičů jsou nejspokojenější řidiči autobusů (zároveň ale pouze u této skupiny se objevuje i jistá nespokojenost). Sociální výhody – více spokojeny ženy, muži vyjadřují více nespokojených tvrzení (15 %). Dle rozložení věku jsou spokojenější řidiči v kategorii od 31 let do 40. Největší nespokojenost sdělují řidiči ve věku nad 50 let. (20 %). Z pohledu skupin řidičů jsou spokojeni řidiči autobusů (téměř polovina) (Lišková, 2012).



## **Motivace k práci**

### **Motivy k práci**

Lze říci, že jednoznačně nejdůležitějšími motivy k práci řidičů je: Plat (s vysokou známkou 5,99); Jistota, že se člověk udrží v pozici a pracovní místo neohrožené krizí (5,63); Podíl na hospodářských výsledcích - odměny atd. (5,4).

K těm motivům, které jsou na konci jejich žebříčku (ale se stále vysokou známkou – 4, což značí průměrnou důležitost), se objevily: Možnosti kariérního postupu (4,08); Možnosti dalšího vzdělávání (4,15); Prestiž pracovní pozice (4,45).

Z hlediska saturace je nejvíce naplňován motiv: Pracovní místo neohrožené krizí (4,6); Vztahy k nadřízeným (4,47); Způsob zadávání pracovních úkolů (4,32).

Nejméně jsou uspokojovány tyto motivy: Podíl na hospodářských výsledcích (3,34); Možnost spolurozhodování (3,61); Možnosti kariérního postupu (3,79) (Lišková, 2012).

## **Motivace k setrvání v zaměstnání**

Nejvíce řidiče k setrvání u DPmML vede to, že práce je blízko bydliště, tzn., že za ní nemusejí dojíždět, dále to, že je pro ně zajímavá a navíc za ni dostávají dobrý výdělek. Z volných odpovědí se ještě lze dozvědět, že jistotu pravidelného příjmu uvádějí jako svůj důvod k setrvání 4 respondenti. Dá se říci, že důvodem ke stabilitě v zaměstnání pro ně není nadřízený ani setrvačnost na pracovním místě (Lišková, 2012).

## **Spokojenost s nadřízeným**

Respondenti byli také dotazováni na spokojenost se svým nadřízeným. Z odpovědí vyplývá, že „spíše spokojeno“ a „velmi spokojeno“ je 68,3 % respondentů, což jsou dvě třetiny. Pětina dotazovaných je na rozhraní spokojenosti a nespokojenosti (21,5 %) a desetina je nespokojena (10,2 %) (Lišková, 2012).

## Rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor proběhl v Dopravním podniku měst Mostu a Litvínova a.s., na otázky odpovídala personální ředitelka – dále jako „A“ a manažerka – dále jako „B“.

### 1. Přinesl vám sociologický výzkum to, co jste od něj očekávali?

*A: Výzkum nebyl prováděn kvůli potřebám firmy, ale z důvodu získávání atestace naší podnikové psycholožky. Ale určitě nám přinesl užitečnou zpětnou vazbu a informace potřebné pro budoucí kolektivní vyjednávání.*

### 2. Naložili jste nějak s výsledky z tohoto výzkumu?

*A: Ano, pár změn proběhlo.*

### 3. Jaké konkrétní změny se uskutečnili?

*A: Z důvodu nedostatku finančních prostředků nebylo možné provést mnoho požadovaných změn. V oblasti komunikace se zavedly pravidelné porady, byla učiněna změna v plánování pracovních směn a uvolněná pracovní místa se začala přednostně nabízet vlastním zaměstnancům. Dále se zrušily příspěvky na rekreace, které byly poskytovány pouze 10% zaměstnancům a místo toho se poskytují poukázky Flexi pass všem zaměstnancům. Také se přistoupilo k obnově vozového parku.*

### 4. Máte v plánu provést ještě nějaké další změny?

*B: Rádi bychom do budoucna zavedli pravidelné vzdělávání v oblasti sociálně psychologických dovedností, jako prevenci proti stresu. Pak je tu spousta dalších věcí, jako zlepšení pracovního zázemí, na které bohužel nejsou finanční prostředky.*

**5. Z výsledků sociologického výzkumu vyplývá, že nejvíce zaměstnance motivuje plat, jistota práce a odměny. Pokusíte se tyto motivy více rozvíjet a zlepšit?**

*B: O jistotě pracovního místa se snažíme zaměstnance ujišťovat pravidelnou komunikací. Plat a odměny se do budoucna nechystáme měnit.*

**6. Tento výzkum očividně vedl k větší spokojenosti zaměstnanců v podniku, máte v plánu něco podobného začít dělat pravidelně a provádět tak změny na základě přání a potřeb zaměstnanců?**

*A: I když hlavním důvodem tohoto výzkumu nebylo provádění změn v podniku, přinesl nám velmi užitečné informace a pokusíme se ho v budoucnosti zopakovat a provádět tak změny ve spolupráci se zaměstnanci.*

## **Shrnutí**

Z výsledků sociologického výzkumu provedeného PhDr. Liškovou vyplynulo, že v oblasti vnímání napětí a konfliktů v práci řidičům vadí špatná komunikace (cca 23 %), ale 15 % uvádí, že se napětí nebo konflikty na pracovišti nevyskytují. Také jim vadí nedostatečné spolupracování mezi sebou (12 %). Celkově své pracoviště hodnotí jako běžné (70 %) a 10 % jako příjemné. Návrhy řidičů pro zlepšení pracovního prostředí – vybavení novou technikou, pravidelná obnova vozového parku, zlepšení komunikace mezi středisky, změna a úprava sociálního zařízení, klimatizace ve vozech, lepší vztahy na pracovišti. Dále proč řidiči setrvávají u DPmML a největší podíl na tom má blízkost bydliště, zajímavá práce, dobrý výdělek, dobrá parta spolupracovníků a také věk. Z výzkumu vyšlo také to, jak jsou řidiči spokojeni s podmínkami práce - velmi dobře hodnotí bezpečnost práce, charakter práce samé a závodní zdravotní péče. Na konci jsou zařazeny vyhlídky na postup, důvěru mezi řídicími a řadovými pracovníky a schopnosti a efektivnost vedení. Nejdůležitějšími motivy k práci jsou pro řidiče plat, jistota, že se člověk udrží v pozici, pracovní místo neohrožené krizí a podíl na hospodářských výsledcích (odměny). K dalším motivům s vysokou důležitostí pro ně se objevily: možnosti kariérního postupu, možnosti dalšího

vzdělávání a prestiž pracovní pozice. Nejvíce naplňovány jsou tyto motivy k práci: pracovní místo neohrožené krizí, vztahy k podřízeným a způsob zadávání pracovních úkolů. Nejméně jsou naplňovány tyto motivy k práci: odměny, možnost spolurozhodování a možnost kariérního postupu. Z výše uvedeného je zřejmé, že zaměstnanci mají práci rádi, většina pracovních podmínek jim vyhovuje a se svými úkoly se ztotožňují

Z provedeného rozhovoru lze říci, že ačkoli vedení DPmML neprovádělo tento výzkum s cílem provádět změny na základě jeho výsledku, shledalo ho jako užitečný a získané informace nakonec využili k uskutečnění změn. Provedlo se obnovení vozového parku, zavedly se pravidelné porady, místo příspěvků na rekreaci pro malé procento zaměstnanců se zavedly Flexi pasy pro všechny zaměstnance. Z důvodu nedostatku finančních prostředků nebylo více změn možné. Bylo to poprvé, kdy vedení provádělo změny na základě zjišťování spokojenosti svých zaměstnanců, ukázalo se to jako efektivní způsob a mají v plánu to do budoucna zopakovat.

## **Doporučení**

Po prozkoumání výsledků sociologického výzkumu provedeného PhDr. Liškovou a po provedení rozhovoru, bych se zaměřila na doporučení působící jak na pracovní spokojenost zaměstnanců, tak na jejich motivaci. Podnik by se měl více zaměřovat na naplňování potřeb zaměstnanců a na péči o ně a jejich odpočinek, tím by zaměstnanci mohli pracovat klidněji a s větším entuziasmem a zájmem. Změna by byla vhodná v následujících oblastech: Oblast benefitů - revidovat a obohatit stávající benefit program, odstranit nabídku, o kterou není zájem a zařadit nově zjištěné podněty, například wellness programy, masáže, permanentky do bazénů a další. Oblast vzdělávání – provádět pravidelná vzdělávání nejen zvyšující kvalifikaci, ale i vzdělávání s různým zaměřením podle potřeb zaměstnanců. V oblasti řízení firmy bych se zaměřila na spolupráci se všemi zaměstnanci, zohlednění jejich připomínek a nápadů, aby cítili, že se mohou podílet na řízení a změnách ve firmě. Dále bych podniku doporučila, aby se výsledky jejich sociologického průzkumu dále a více zabývali, s odstupem času s nimi porovnávali současný stav a stále se snažili o jeho zlepšování. Sociologický průzkum bych navrhla, aby se prováděl aspoň jednou za pět let, aby vedení získalo zpětnou vazbu a informace důležité k dalšímu vývoji změn ve firmě.

# ZÁVĚR

Cílem této práce bylo popsat personální marketing jak teoreticky, tak prakticky u Dopravního podniku měst Mostu a Litvínova a.s. Analýzou dříve provedeného průzkumu a rozhovorem zjistit, jak jsou zaměstnanci s prací v podniku spokojeni, co patří mezi nejdůležitější motivační nástroje a na základě čeho vedení provádí změny.

Teoretická část práce se zabývala definováním personálního marketingu, do kterého patří personální plánování, analýza pracovních míst a který se dále rozděluje na interní a externí personální marketing. V kapitole o externím personálním marketingu je popsán proces získávání a výběru zaměstnanců. U interního personálního marketingu jsou přiblíženy procesy jako adaptace, vzdělávání, hodnocení, odměňování, motivování a uvolňování zaměstnanců.

Praktická část přinesla informace o DPmML, o jeho historii a organizační struktuře. Dále zde bylo uvedeno, jak společnost provádí jednotlivé činnosti personálního marketingu. V poslední části bylo vyhodnocení dotazníku, který provedl DPmML a na jehož základě jsem provedla rozhovor s personální ředitelkou a manažerkou DPmML.

Na první dvě výzkumné otázky jsem našla odpověď po analýze výsledků dotazníku, z kterého vyplynulo, že skoro 71 % řidičů je ve firmě spokojeno, 23 % je spokojeno napůl a jen 6 % uvádí nespokojenost. Mezi neúčinnější motivační nástroje patří plat, jistota práce a odměny, ale tyto nástroje nejsou dostatečně naplňovány. Z rozhovoru jsem dostala odpověď na třetí výzkumnou otázku, že od provedení sociologického průzkumu spokojenosti zaměstnanců se podnik snaží provádět změny na základě zjištěných potřeb, stížností zaměstnanců. Dále se v rozhovoru zjistilo, že proběhly změny jako obnovení vozového parku, zavedly se pravidelné porady a místo příspěvku na rekreaci dostávají zaměstnanci Flexi pasy.

Na základě analýzy dokumentů, výsledků dotazníku a rozhovoru jsem navrhla doporučení na zlepšení určitých oblastí personálního marketingu. V oblasti odměňování byla doporučena změna či obohacení benefitů, jako poukázky na masáže, do bazénů, na wellness. Pro zlepšení vzdělávání bylo navrženo více vzdělávacích programů, ne jen ty pro zvýšení kvalifikace, ale také v oborech, o které se zaměstnanci sami zajímají. V oblasti řízení firmy bylo doporučeno více komunikovat se zaměstnanci, snažit se je zapojit do rozhodovacích procesů. Také jsem doporučila dále se zabývat výsledky sociologického průzkumu, srovnávat je se současným stavem a snažit se o neustále vylepšování.

## Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013, 224 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

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

D'AMBROSOVÁ, Hana et al. *Abeceda personalisty 2014*. 5., aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, ©2014. 487 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-869-7.

FOOT, Margaret. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLEKTIVNÍ SMLOUVA DPmML, 2015 [Interní zdroj]

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000, 400 s. ABC (Linde). ISBN 80-86131-25-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

ORGANIZAČNÍ ŘÁD DPmML, 2009 [Interní zdroj]

PEŠKOVÁ, Lenka. Představujeme nové nástroje personálního marketingu?. *Trend Marketing: Moderní marketing v praxi* [online]. 2006 [cit. 2015-05-03]. Dostupné z: <http://trendmarketing.ihned.cz/c1-17889990-predstavujeme-nove-nastroje-personalniho-marketingu>

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing školy*. 1. vyd. Zlín: EKKA, 1996, 382 s. ISBN 80-902200-8-8.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

WERTHER, William B. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992, 611 s. ISBN 80-856-0504-X.

## Seznam tabulek a obrázků

### Seznam obrázků

Obr. 1 - Tři fáze pracovní analýzy .....	15
--	----

### Seznam tabulek

Tabulka 1 - Tarifní mzda.....	41
Tabulka 2 - Poměr ujetých km a odměny .....	43

## Seznam příloh

Příloha 1 - Sociologický výzkum .....	57
Příloha 2 – Tabulka - Forma výběru zaměstnanců .....	67
Příloha 3 - Graf - Příčiny napětí či konfliktů na pracovišti řidičů .....	68
Příloha 4 - Graf - Hodnocení pracovního prostředí .....	69
Příloha 5 - Graf - Důležitost jednotlivých motivů k práci pro řidiče (aritm. průměr) ....	69
Příloha 6 - Graf - Srovnání důležitosti motivu k práci a jeho saturace (aritm. Průměr)	70
Příloha 7- Tabulka - Nejčastější důvody stability zaměstnanců (řidičů) v DPmML .....	71
Příloha 8- Graf - Spokojenost s nadřízeným.....	71
Příloha 9 - Firemní dotazník.....	72
Příloha 10 - Organizační struktura společnosti.....	72



## Příloha 1 - Sociologický výzkum

SOCIOLOGICKÝ VÝZKUM 2012  
**DOPRAVNÍ PODNIK MĚST MOSTU A LITVÍNOVA, a.s.**  
DOTAZNÍK

### 1. Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti? (Zakroužkujte jednu odpověď.)

Do 1 roku

1 - 5 let

6 – 10 let

11 let a více

### 2. Když se zamyslíte, co Vás dnes nejvíce drží na Vaše pracovišti?

(Do tabulky vypište tři nejdůležitější motivy pro setrvání ve společnosti.)

dobrá parta, spolupracovníci

zajímavá práce

dobrá výdělek

blízkost bydliště

výhodné rozložení pracovní doby

setrvačnost

nedostatek jiné příležitosti

jinde není lepší situace

nadřazený

váš věk

něco jiného, co? .....

Umístění	Důvod
1. místo	
2. místo	
3. místo	

### 3. Kdybyste z nějakého důvodu odešel (šla) z DOPRAVNÍ PODNIK měst Mostu a Litvínova, a.s., myslíte, že by pro Vás bylo snadné nebo obtížné najít v současnosti obdobné zaměstnání jinde? (Zakroužkujte jednu odpověď.)

velmi snadné

spíše snadné

spíše obtížné

velmi obtížné

4. Nyní Vám předložíme seznam různých charakteristik práce. Na každém zakroužkujte, jak jste s ní spokojen (a) či nespokojen(a). (1 = velmi spokojen(a), 2 = spíše spokojen(a), 3 = ani spokojen(a), ani nespokojen(a), 4 = spíše nespokojen(a), 5 = velmi nespokojen(a)).

STAV A ÚROVEŇ TECHNICKÉHO ZAŘÍZENÍ	1	2	3	4	5
CHARAKTER PRÁCE SAMOTNÉ	1	2	3	4	5
VYUŽITÍ SCHOPNOSTÍ	1	2	3	4	5
FYZIKÁLNÍ PODMÍNKY NA PRACOVIŠTI (HLUK, PRAŠNOST)	1	2	3	4	5
BEZPEČNOST PRÁCE	1	2	3	4	5
ORGANIZACE PRÁCE	1	2	3	4	5
PRACOVNÍ DOBA	1	2	3	4	5
VZTAHY MEZI SPOLUPRACOVNÍKY	1	2	3	4	5
SCHOPNOSTI A EFEKTIVNOST VEDENÍ	1	2	3	4	5
MOŽNOST UPLATNIT VLASTNÍ INICIATIVU	1	2	3	4	5
INFORMACE O DĚNÍ VE SPOLEČNOSTI	1	2	3	4	5
VZÁJEMNÁ DŮVĚRA MEZI ŘÍDÍCÍMI A ŘADOVÝMI PRACOVNÍKY	1	2	3	4	5
JISTOTA PRACOVNÍHO MÍSTA	1	2	3	4	5
VAŠE VYHLÍDKY NA POSTUP	1	2	3	4	5
CELKOVÝ PŘÍJEM	1	2	3	4	5
ÚROVEŇ HYGIENICKÝCH ZAŘÍZENÍ (WC, UMÝVÁRNY ATD.)	1	2	3	4	5
STRAVOVÁNÍ V ZÁVODNÍ JÍDELNĚ	1	2	3	4	5
ZÁVODNÍ ZDRAVOTNÍ PÉČE	1	2	3	4	5
SOCIÁLNÍ VÝHODY	1	2	3	4	5

5. Jak jste celkově spokojen (a) se svým zaměstnáním? (Zakroužkujte jednu odpověď.)

velmi spokojen (a)

spíše spokojen (a)

ani spokojen (a) ani nespokojen (a)

spíše nespokojen (a)

velmi nespokojen (a)

6. Stresuje (ovlivňuje) vás nějak některá z těchto pracovních podmínek? Prosím označte v každém řádku křížkem, zda danou pracovní podmínku považujete při vaší práci za zátěžovou a označte křížkem, zda vás ovlivňuje **přímo při výkonu práce, těsně po výkonu práce** nebo **dlouhodobě** nebo **vůbec ne** či zda **se vás to netýká**.

	Považuji ji za zátěžovou	Netýká
--	--------------------------	--------

Pracovní podmínka (situace, která může způsobovat stres)	Bližší vyjádření, popis (popište, co konkrétně)	Při výkonu práce	Těsně po výkonu	Dlouhodobě	Vůbec ne	
Dopravní prostředek, který řídím (co konkrétně v něm nebo v souvislosti s ním?)						
Oděvní výměrek (povinný pracovní oděv)						
Pasažéři (množství, konflikty, odpovědnost za ně)						
Prodej jízdenek (práce s penězi)						
Kontroloři, revizoři kontrolující práci řidiče						
Kontroloři, revizoři kontrolující pasažéry						
Dopravní infrastruktura - změny linek, tras						
Dopravní infrastruktura - stavební uzávěry						
Dopravní infrastruktura – změny dopravního značení						
Náhrada za jiného řidiče (záskok)						
Klimatické podmínky						
Stravování						
Sociální zázemí (WC, umývárna...)						
Nucená abstinence (alkohol, cigarety)						
Ostatní účastníci silničního provozu						
Dodržování pevně stanovených časových limitů (jízdní řád)						
Psychotesty						
Povinné kurzy a přezkoušení						

Délka směny						
Nadřízení						
Kolegové						
Klima ve firmě						
Vlastní zdravotní stav						
Vlastní psychický stav						
Jiné - vypište						
Jiné - vypište						

**7. Uvažujete o odchodu z podniku?** (Zakroužkujte jednu odpověď.)

ano, odejdu určitě během jednoho roku

pravděpodobně odejdu do tří let

zatím jsem o tom neuvažoval(a) (přeskočte následující otázku a přejděte k otázce č. 9)

Chtěl (a) bych zde zůstat natrvalo (přeskočte následující otázku a přejděte k otázce č. 9)

**8. Odpovězte, pokud jste na předchozí otázku odpověděl (a) „ano“ nebo „pravděpodobně“:**

**Uvažujete o bližším či vzdálenějším odchodu z podniku. Důvodem k těmto úvahám je:**

(Zakroužkujte jednu odpověď.)

výhodnější nabídka odjinud

osobní důvody, které zaměstnavatel nemůže ovlivnit

organizační změna

nespokojenost s podnikem

konec pracovní smlouvy, odchod do důchodu

jiný

důvod,

jaký.....

**9. Pokud na Vašem pracovišti dojde k napětí a konfliktům, z jakých příčin to bývá především?** (Zakroužkujte jednu odpověď.)

nerovnoměrné rozdělení práce

nedostatečná spolupráce mezi jednotlivci

špatná komunikace

nesprávné jednání nebo rozhodování nadřízeného

problémy technického vybavení pracoviště

neoprávněnost platových rozdílů

někteří se snaží za každou cenu dostat do popředí

jiné

příčiny,

jaké

.....

napětí nebo konflikty se vůbec nevyskytují

**10. Jak hodnotíte své pracovní prostředí?** (Zakroužkujte jednu odpověď.)

velmi příjemné

běžné

podprůměrné

velmi nepříjemné

**11. V čem by se Vaše pracovní prostředí dalo zlepšit?** (Vypište)

.....

.....

.....

.....

.....

**12. Jak odpočíváte po práci?** (Vyberte **3 možnosti** a zakroužkujte je.)

Věnuji se rodině, dětem

Sleduji televizi

Na počítači

S přáteli

Sportuji (jak?).....

Pracuji na zahradě

Starám se o byt/dům

Jdu na pivo

Věnuji se svému koníčku jakému?).....

Jinak, jak? .....

**13. Navrhněte, co by mohlo v souvislosti s vaší prací přispět k tomu, abyste se cítil spokojeně.** (Vyberte **3 možnosti** a zakroužkujte je.)

Změna pracovního zázemí

Změna nadřízeného

Spolupráce s odbory

Klima firmy

Sociální výhody, benefity

Bezpečnost práce

Peníze

Něco jiného, co? .....

**14. Čím by mohl váš zaměstnavatel přispět k vaší lepší, účinnější relaxaci a odpočinku?**

(Vyberte **3 možnosti** a zakroužkujte je.)

Vstupy/permanentka do bazénu  
 Vstupy/permanentka do fitness  
 Vstupy/permanentky do solné jeskyně  
 Vstupy/permanentka na různé typy cvičení dle výběru  
 Preventivní zátěžové testy  
 Masáže  
 Pedikúra  
 Manikúra  
 Příspěvek na relaxační pobyt (wellness) pro zaměstnance  
 Příspěvek na relaxační pobyt (wellness) pro zaměstnance a jednoho rodinného příslušníka  
 Poukázky "Flexi Pass"  
 Příspěvek na životní pojištění  
 Příspěvek na očkování  
 Příspěvek na lékařské vyšetření  
 Příspěvek na vzdělávání - jazykové  
 Příspěvek na vzdělávání – počítače  
 Příspěvek na vzdělávání - kurz asertivity, komunikace, řešení složitých situací atp.

Jinak, jak

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

**15. Znáte normy BOZP, které se týkají Vašeho pracoviště a celkově firmy?**

*(Zakroužkujte jednu odpověď.)*

ano, výborně

ano, zběžně

ano, ale s velkými rezervami

ne

**16. Přečtěte si všech 20 motivů k práci a v následující tabulce zhodnoťte jejich**

**VÝZNAM PRO VÁS. Odpověď vyberte ze stupnice 1 až 7** *((Vybrané odpovědi*

*zakroužkujte podle následující legendy:*

*1 = minimální důležitost pro mě, 2 = malá důležitost, 3 = menší důležitost, 4 = průměrná, 5 = větší důležitost, 6 = velká důležitost, 7 = maximální důležitost).*

Motivy k práci	Důležitost motivu						
Pracovní místo, které není ohroženo krizí, tj. že si člověk udrží svou práci (v perspektivní firmě nebo oboru)	1	2	3	4	5	6	7

Jistota, že se člověk udrží ve své pozici (nejsou intriky a boje o moc)	1	2	3	4	5	6	7
Sociální výhody a požitky (např. stravování, sociální výhody-benefity atp.)	1	2	3	4	5	6	7
Plat (tarifní mzda)	1	2	3	4	5	6	7
Podíl na hospodářských výsledcích (např. odměny a mimořádné odměny)	1	2	3	4	5	6	7
Pracovní podmínky (bezpečnost a ochrana zdraví při práci, technické vybavení, prostorové řešení pracoviště atp.)	1	2	3	4	5	6	7
Způsob zadávání pracovních úkolů (je uspokojení z práce)	1	2	3	4	5	6	7
Možnosti kariérního postupu (povýšení)	1	2	3	4	5	6	7
Možnosti dalšího vzdělávání	1	2	3	4	5	6	7
Uznání osobních výsledků (pochvala)	1	2	3	4	5	6	7
Prestiž pracovní pozice, funkce	1	2	3	4	5	6	7
Informace (je dostatečný přístup k informacím)	1	2	3	4	5	6	7
Možnost spolurozhodování a dohody s vedením	1	2	3	4	5	6	7
Atmosféra v oblasti vedení pracovníků (způsob chování vedoucích při řízení a vedení lidí)	1	2	3	4	5	6	7
Spolupráce ve Vašem středisku	1	2	3	4	5	6	7
Vztahy k nadřízeným	1	2	3	4	5	6	7
Vážnost, které se člověk těší mezi kolegy v práci	1	2	3	4	5	6	7
Podnikové klima – jaká je uvnitř ve společnosti atmosféra	1	2	3	4	5	6	7
Image, celkový dojem, pověst firmy navenek	1	2	3	4	5	6	7

**17. Znovu si přečtete dané motivy a zhodnotíte je z hlediska toho, do jaké míry Vám tyto potřeby DOPRAVNÍ PODNIK měst Mostu a Litvínova, a. s. uspokojuje** (Vybrané odpovědi zakroužkujete podle následující legendy: 1 = vůbec neuspokojuje, 2 = málo uspokojuje, 3 = spíše neuspokojuje, 4 = průměrně, 5 = spíše uspokojuje, 6 = hodně uspokojuje, 7 = uspokojuje v maximální míře).

Motivy k práci	Důležitost motivu						
Pracovní místo, které není ohroženo krizí, tj. že si člověk udrží svou práci (v perspektivní firmě nebo oboru)	1	2	3	4	5	6	7
Jistota, že se člověk udrží ve své pozici (nejsou intriky a boje o moc)	1	2	3	4	5	6	7

Sociální výhody a požitky (např. stravování, sociální výhody-benefity atp.)	1	2	3	4	5	6	7
Plat (tarifní mzda)	1	2	3	4	5	6	7
Podíl na hospodářských výsledcích (např. odměny a mimořádné odměny)	1	2	3	4	5	6	7
Pracovní podmínky (bezpečnost a ochrana zdraví při práci, technické vybavení, prostorové řešení pracoviště atp.)	1	2	3	4	5	6	7
Způsob zadávání pracovních úkolů (je uspokojení z práce)	1	2	3	4	5	6	7
Možnosti kariérního postupu (povýšení)	1	2	3	4	5	6	7
Možnosti dalšího vzdělávání	1	2	3	4	5	6	7
Uznání osobních výsledků (pochvala)	1	2	3	4	5	6	7
Prestiž pracovní pozice, funkce	1	2	3	4	5	6	7
Informace (je dostatečný přístup k informacím)	1	2	3	4	5	6	7
Možnost spolurozhodování a dohody s vedením	1	2	3	4	5	6	7
Atmosféra v oblasti vedení pracovníků (způsob chování vedoucích při řízení a vedení lidí)	1	2	3	4	5	6	7
Spolupráce ve Vašem středisku	1	2	3	4	5	6	7
Vztahy k nadřízeným	1	2	3	4	5	6	7
Vážnost, které se člověk těší mezi kolegy v práci	1	2	3	4	5	6	7
Podnikové klima – jaká je uvnitř ve společnosti atmosféra	1	2	3	4	5	6	7
Image, celkový dojem, pověst firmy navenek	1	2	3	4	5	6	7

**18. Jak jste spokojený(á) se svým nadřízeným?** (Zakroužkujte jednu odpověď.)

velmi spokojen (a)

spíše spokojen (a)

ani spokojen (a) ani nespokojen (a)

spíše nespokojen (a)

velmi nespokojen (a)

**19. Myslíte si, že se stává, že si Váš nadřízený nechává pro sebe informace, které by byly užitečné pro Vaši práci?** (Zakroužkujte jednu odpověď.)

Rozhodně ano

Asi ano

Spíše ne

Rozhodně ne



**20. V následující tabulce jsou uvedena tvrzení, u kterých zhodnoťte, nakolik pro Vašeho nadřízeného platí. (V každém řádku zakroužkujte své hodnocení podle legendy: 1 = prakticky vždy, 2 = většinou, 3 = málokdy, 4 = prakticky nikdy).**

Tvrzení	Prakticky vždy	Většinou	Málokdy	Prakticky nikdy
Je odborníkem ve svém oboru.	1	2	3	4
Je náročný sám na sebe.	1	2	3	4
Umí se rozhodnout.	1	2	3	4
Umí dostát svým slibům.	1	2	3	4
Je náročný na své podřízené.	1	2	3	4
Rozhoduje spravedlivě.	1	2	3	4
Vnímá své podřízené jaké své partnery.	1	2	3	4
Umí poradit svým podřízeným, když mají prac. Problém.	1	2	3	4
Je ve své práci důsledný.	1	2	3	4
Je Vám osobně sympatický.	1	2	3	4
Je ochoten změnit svůj postoj, když se ukáže, že jeho záměr nebo rozhodnutí nejsou v souladu s dohodnutými cíli a zájmy podniku.	1	2	3	4

Na závěr Vás poprosíme o několik údajů, které slouží pro statistické vyhodnocení dat.

**21. Pohlaví (Zakroužkujte.)**

Muž  
Žena

**22. Kolik je Vám let? (Zakroužkujte.)**

Do 30 let  
31 – 40 let  
41 – 50 let  
51 a více let

**23. V jaké pozici pracujete? (Zakroužkujte.)**

Řidič autobusu  
Řidič tramvaje  
Řidič sanitního vozu

**24. Na jakém středisku pracujete? (Zakroužkujte.)**

Most  
Litvínov

*Na toto místo můžete vepsat své názory a připomínky, ať už se týkají výzkumu nebo firmy a dění v ní.*

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

**Děkujeme Vám za spolupráci.**

*Pramen: Lišková, Sociologický výzkum, 2012*

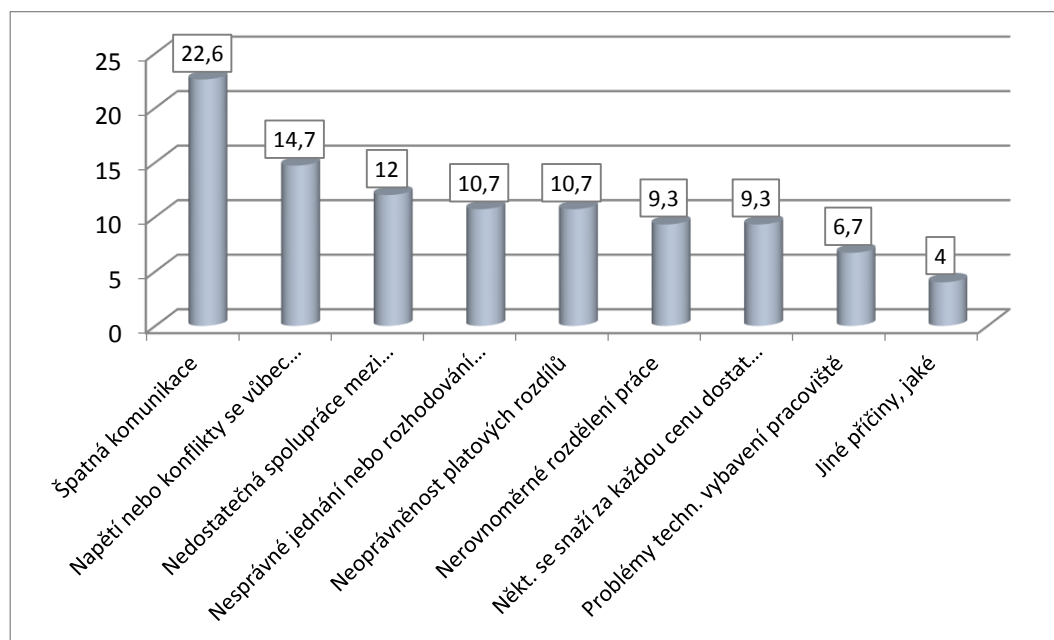
**Příloha 2 – Tabulka - Forma výběru zaměstnanců**

<b>Funkce</b>	<b>Požadované náležitosti</b>	<b>Provádí</b>	<b>Spolupracuje</b>
<b>Řidič MHD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zjištění zdravotní způsobilosti</li> <li>- analýza dokumentace</li> <li>- profesní osvědčení</li> <li>- výpis z rejstříku trestů</li> <li>- personální pohovor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>závodní lékař +</li> <li>předepsaná odborná vyšetření</li> <li>personální odd.</li> <li>autoškola</li>   <li>vedoucí příslušného útvaru</li> </ul>	personální odd.
<b>Přepravní kontrolor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zjištění zdravotní způsobilosti</li> <li>- psychologické vyšetření</li> <li>- výpis z rejstříku trestů</li> <li>- analýza dokumentace</li> <li>- personální pohovor</li> <li>- bezdlužnost vůči společnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>závodní lékař</li> <li>odborný psycholog</li>   <li>personální odd.</li> <li>vedoucí příslušného útvaru</li> <li>referát přepravní kontroly a</li> <li>finanční účtárna</li> </ul>	personální odd.
<b>Dělník</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zjištění zdravotní způsobilosti</li> <li>- analýza dokumentace</li> <li>- personální pohovor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>závodní lékař</li> <li>personální odd.</li> <li>vedoucí příslušného útvaru</li> </ul>	personální odd.
<b>THP – řadoví zaměstnanci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zjištění zdravotní způsobilosti</li> <li>- analýza dokumentace</li> <li>- personální pohovor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>závodní lékař</li> <li>personální odd.</li> <li>vedoucí příslušného útvaru</li> </ul>	personální odd.

<b>THP vedoucí zaměstnanci</b>	– výběrové řízení: - zjednodušené - vícestupňové	personální odd. vedoucí příslušného útvary stanovená výběrová komise	personální odd.
--	--	--	--------------------

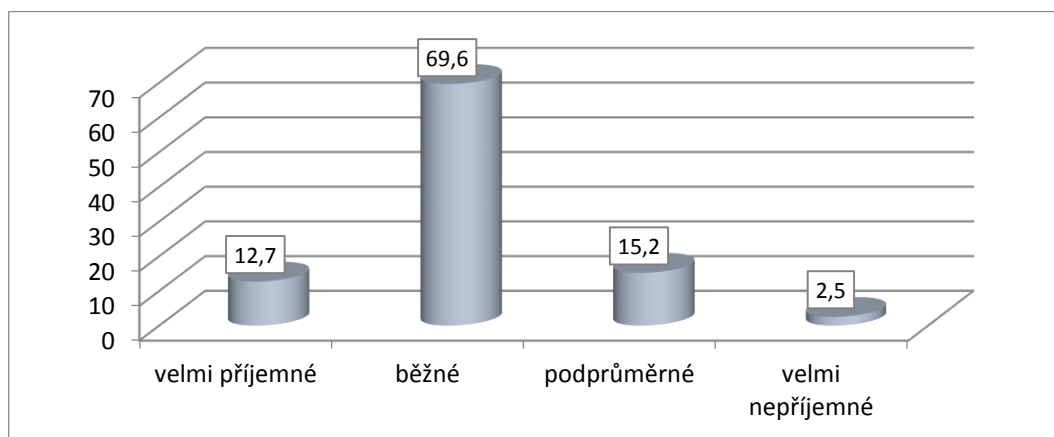
*Pramen: Organizační řád společnosti DPmML, 2009*

### **Příloha 3 - Graf - Příčiny napětí či konfliktů na pracovišti řidičů**



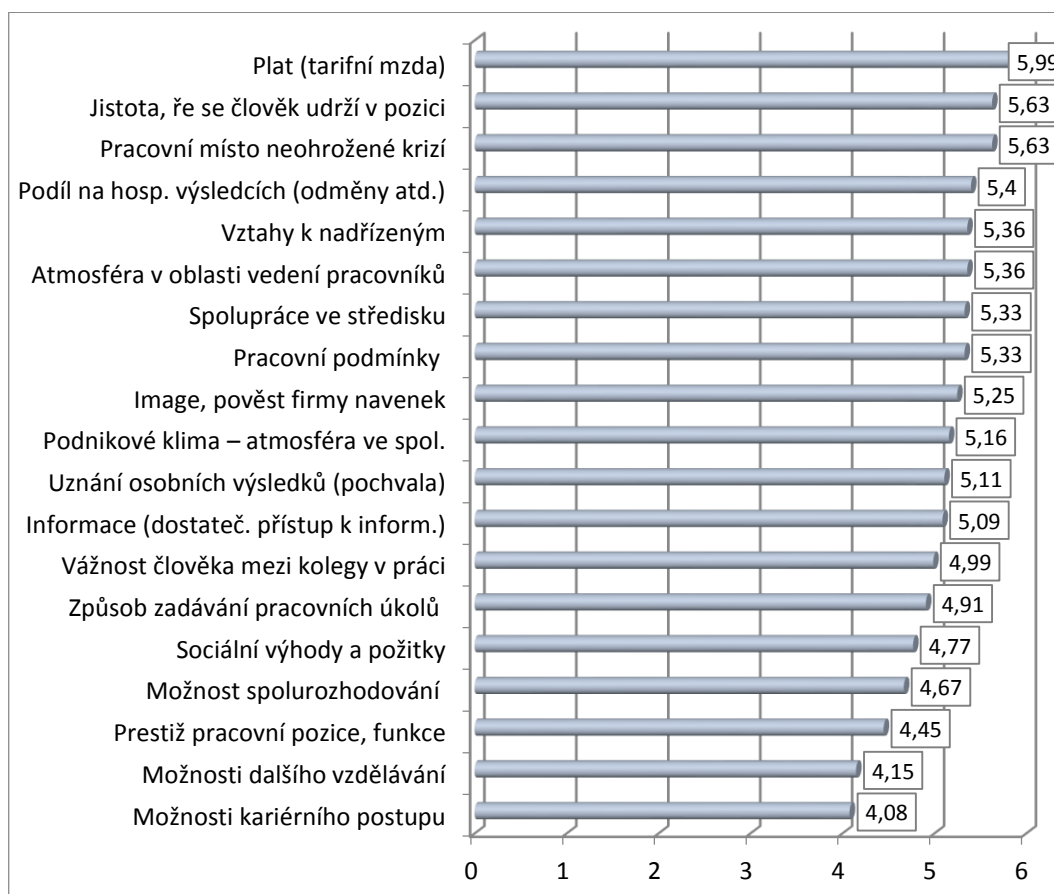
*Pramen: Lišková, Sociologický výzkum, 2012*

#### Příloha 4 - Graf - Hodnocení pracovního prostředí



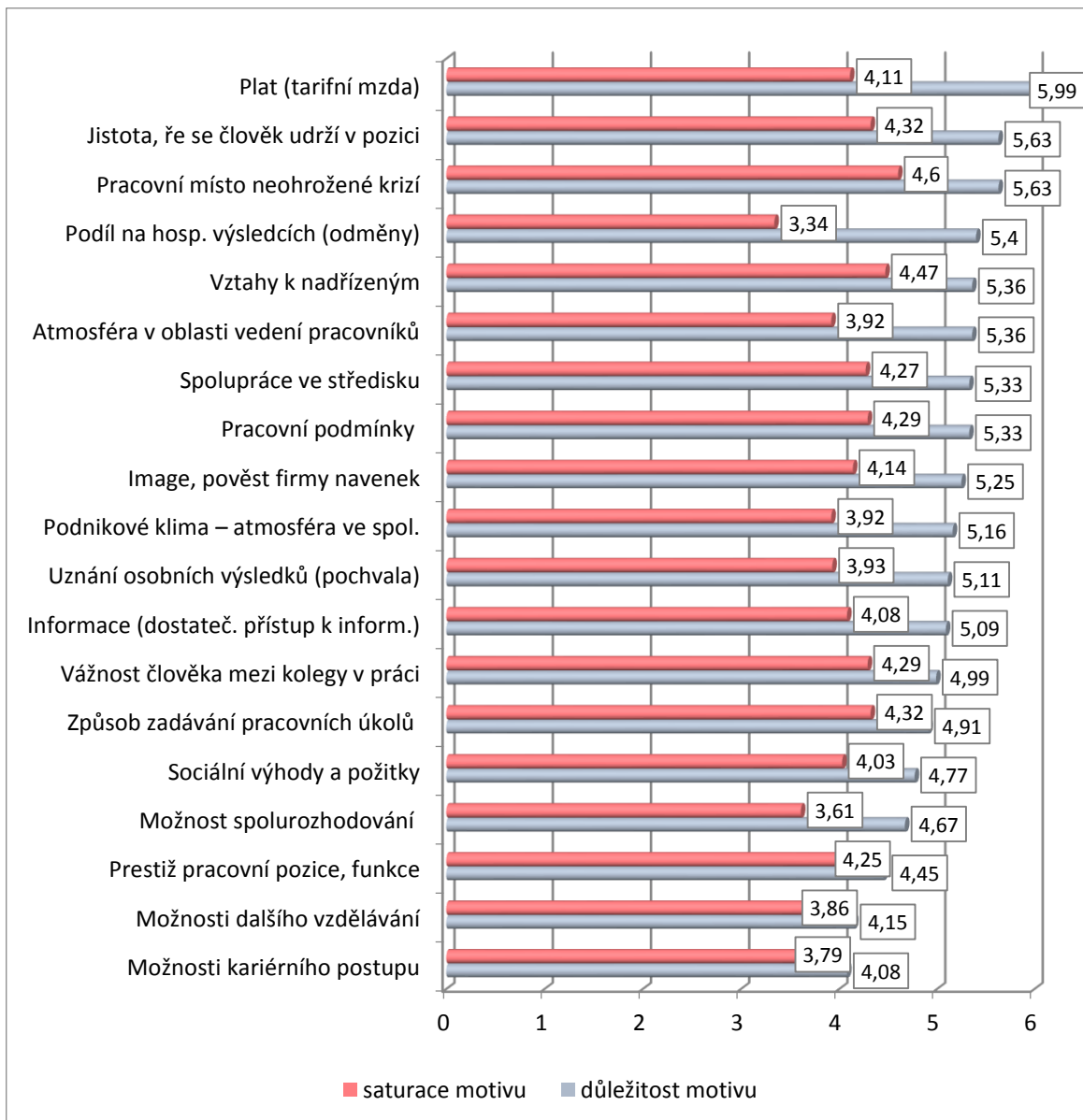
*Pramen: Lišková, Sociologický výzkum, 2012*

#### Příloha 5 - Graf - Důležitost jednotlivých motivů k práci pro řidiče (aritm. průměr)



*Pramen: Lišková, Sociologický výzkum, 2012*

**Příloha 6 - Graf - Srovnání důležitosti motivu k práci a jeho saturace (aritm. Průměr)**



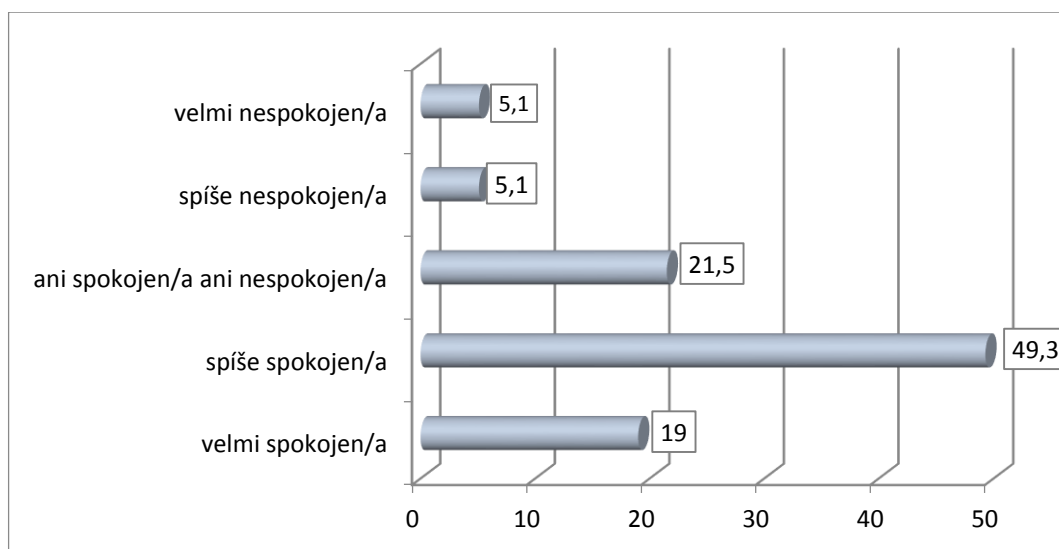
*Pramen: Lišková, Sociologický výzkum, 2012*

**Příloha 7- Tabulka - Nejčastější důvody stability zaměstnanců (řidičů) v DPmML**

Důvod	1. místo	2. místo	3. místo	Vážený průměr
blízkost bydliště	19,5	27	18	43,5
zajímavá práce	23,4	12,7	9,8	35,1
dobrá parta, spolupracovníci	6,5	15,9	13,1	21,5
věk	10,4	9,5	9,8	20,0
nedostatek jiné příležitosti	9,1	9,5	8,2	18,2
jinde není lépe	2,6	7,9	14,8	12,8
výhodné rozložení prac. doby	3,9	4,8	8,2	9,8
nadřizený	3,9	3,2		6,0
setrvačnost	3,9		4,9	5,5
jiné	1,3	3,2	1,6	4,0

*Pramen: Lišková, Sociologický výzkum, 2012*

**Příloha 8- Graf - Spokojenost s nadřizným**



*Pramen: Lišková, Sociologický výzkum, 2012*

## Příloha 9 - Firemní dotazník

### DOTAZNÍK

Jméno, adresa, telefon:

Datum, místo narození:

Stav, počet dětí:

**Vzdělání a kvalifikace:**

Nejvyšší ukončené vzdělání, prospěch:

**Představy o profesní kariéře:**

Co vás přitahuje na nové pracovní pozici:

Jaký plat si představujete:

Jaký přínos můžete firmě nabídnout:

Jaké kariéry chcete u firmy dosáhnout:

Jaké jsou vaše osobní zájmy:

Jaké vám chybí předpoklady pro novou pracovní pozici:

Co je vaše silná stránka a největší přínos pro novou pracovní pozici:

**Jste v případě potřeby zaměstnavatele ochotni měnit místo výkonu práce?**

Ano – neomezeně

Ne – v žádném případě

**Jste ochotni cestovat (služební účely)?**

Ano – do zahraničí, v tuzemsku, do zahraničí i v tuzemsku

Ne

**Souhlasíte s obstaráním referencí?**

Ano – uveďte dvě až tři osoby

Ne

**Souhlasíte s tím, že budou testovány některé vaše schopnosti a dovednosti?**

Psychologicky

Odborně

Vůbec nesouhlasím

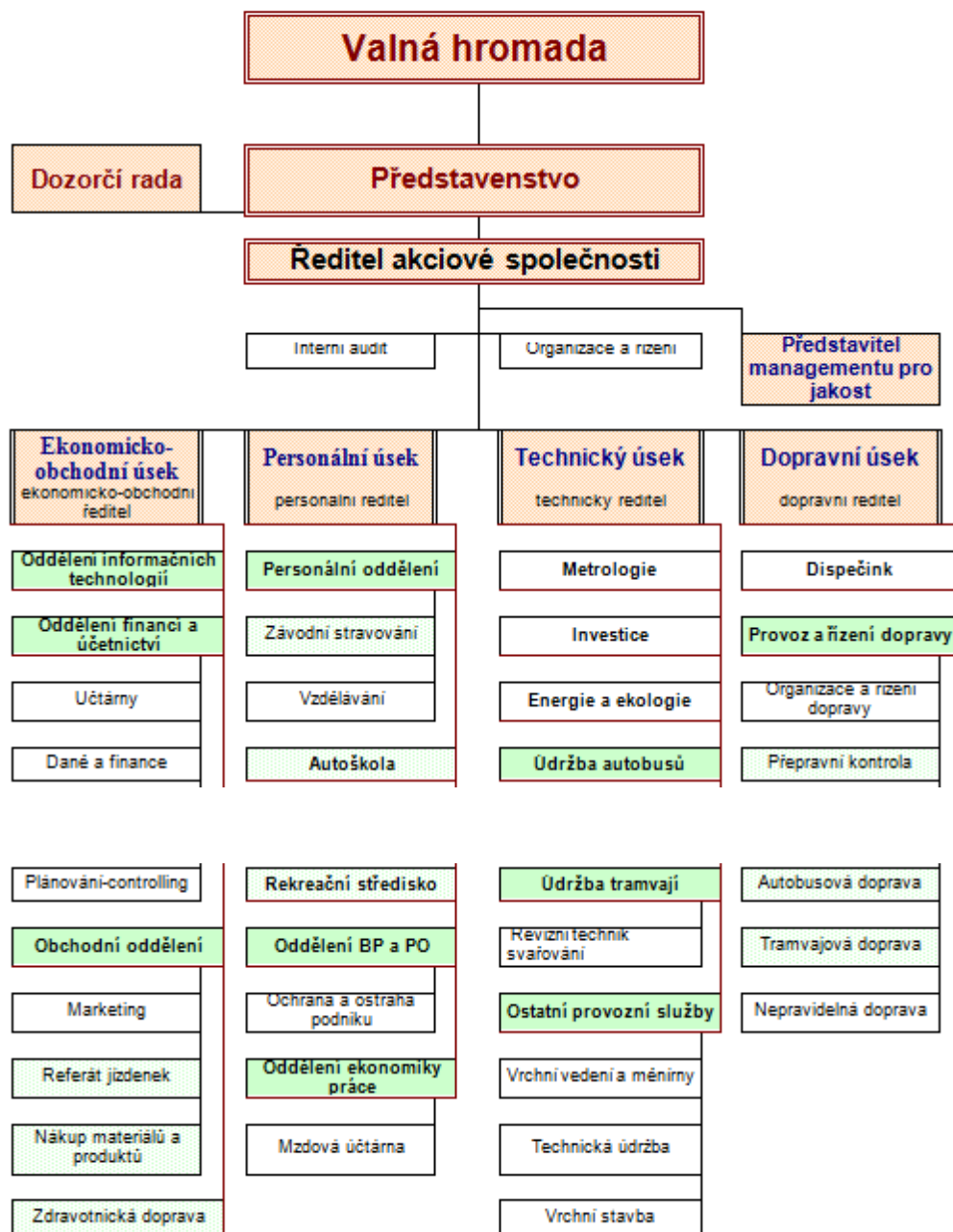
*Pramen: d'Ambrosová, 2014, str. 8*



## Příloha 10 - Organizační struktura společnosti

5

### Organizační struktura společnosti



Pramen: Organizační řád DPmML., 2009

