

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Personální strategie vybrané společnosti

Lucie Hamplová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Lucie Hamplová

Ekonomika a management

Název práce

Personální strategie vybrané společnosti

Název anglicky

Personal Strategy of Selected Company

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě analýzy popsat a zhodnotit personální strategii ve vybrané společnosti a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Doporučený rozsah práce

30 – 40

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2012. ISBN 07-494-6551-4.
- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BLÁHA, J., MATEJČEK, A., KANÁKOVÁ, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- FOOT, M., HOOK C. Personalistika. Brno: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ M. a KOSTROŇ, L. Personální strategie: krok za krokem. Praha: C.H. Beck, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-7179-564-3.
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- KOČIANOVÁ, R. Personální řízení teoretická východiska a vývoj. Praha: EUROLEX BOHEMIA, 2004. ISBN 80-86432-97-7.
- KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LUSIER, R. N., HENDON, J. R. Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN-10: 1412992427.
- SNELL, S., BOHLANDER, G. Managing Human Resources. Manson: Cengage Learning, 2012. ISBN 978-1-11-53282-6.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 15. 10. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 02. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Personální strategie vybrané společnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 16.3.2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za odborné vedení a užitečné rady při zpracování bakalářské práce.

Zároveň děkuji Personálnímu úseku Dopravního podniku hl. m. Prahy, a.s. za poskytnutí potřebné dokumentace pro zpracování praktické části a ochotným zaměstnancům za zodpovězení položených otázek a za předání praktických zkušeností z personálního řízení.

Personální strategie vybrané společnosti

Personal Strategy of Selected Company

Souhrn

Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku personálního řízení a s ním související personální strategie Dopravního podniku hlavního města Prahy, a. s. Personální strategie formuluje záměry organizace v oblasti řízení lidských zdrojů. Hlavním cílem bakalářské práce je dle analýzy popsat a zhodnotit personální strategii vybraného podniku a v případě zjištění nedostatků navrhnout vhodná opatření. Bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části. První část práce se zaměřuje na vymezení teoretických východisek k dané problematice, věnující se poznatkům personální strategie. Druhá část bakalářské práce se věnuje zpracování vlastního výzkumu, který se zabývá společností Dopravního podniku hlavního města Prahy, a. s. Techniky sběru dat zahrnovaly analýzu dokumentů, osobní rozhovory se zaměstnanci personálního oddělení. Výsledky analýzy byly porovnány s teoretickými poznatky, následně bylo uvedeno vyhodnocení a navrženy možnosti řešení pro zlepšení současné situace personální strategie vybrané společnosti.

Klíčová slova:

Personální strategie, Personální politika, Personální činnosti, Personální plány, Personální útvar, Manažer, Personální řízení, Řízení lidských zdrojů, Zaměstnanci, Společnost.

Summary

My bachelor thesis is focused on human resources broad issue and all personnel strategy Dopravní podnik hlavního města Prahy, a. s. related with that. Personnel strategy defines company aims in human resources department. The main objective of the thesis is based on analysis to describe and evaluate HR strategy of DPP (Public Transportation in the entire Capital of Prague) and in case ascertained shortage propose appropriate measures. The bachelor thesis is divided into two parts. The first part of the thesis is focused on a determination of the theoretical ways out of the given issue, dealing with knowledge of HR strategy. The second part of the thesis is focused on research, which is occupied on DPP (Public Transportation in the entire Capital of Prague). Data collection techniques included documents analysis, a personal interview with a employees and viewing. Results of analysis were compared to theoretical knowledge then evaluation was performed and possible solutions to improve HR strategy of selected company.

Keywords:

Personnel strategy, Personnel policy, Personnel activities, Personnel plans, Personnel department, Manager, Personal management, Human resource management, Employees, Company.

Obsah

1	ÚVOD	10
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	11
3	LITERÁRNÍ REŠERŠE	12
3.1	Personální strategie	12
3.2	Personální řízení a řízení lidských zdrojů.....	13
3.2.1	Cíle, úkoly a význam personálního řízení	15
3.3	Personální politika	17
3.4	Personální činnosti.....	19
3.4.1	Vytváření a analýza pracovních míst.....	20
3.4.2	Personální plánování.....	22
3.4.3	Získávání zaměstnanců	24
3.4.4	Výběr zaměstnanců.....	28
3.4.5	Adaptace nových pracovníků.....	29
3.4.6	Pracovní motivace a stimulace zaměstnanců.....	30
3.4.7	Odměňování a hodnocení zaměstnanců.....	31
3.4.8	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	33
3.4.9	Péče o zaměstnance	34
3.4.10	Pracovní vztahy.....	34
3.4.11	Personální informační systém.....	35
4	VLASTNÍ VÝSLEDKY PRÁCE	37
4.1	Charakteristika společnosti Dopravního podniku hl. m. Prahy, a. s. a jeho stručná historie	37
4.1.1	Základní identifikační údaje o DP, a. s.	40
4.1.2	Ekonomika společnosti	40
4.1.3	Struktura podniku	42
4.2	Personální strategie Dopravního podniku hl. m. Prahy, a. s.	43
4.2.1	Vytváření a analýza pracovních míst.....	44
4.2.2	Personální plánování.....	45
4.2.3	Metody získávání a výběr zaměstnanců	47
4.2.4	System personálních rezerv	49
4.2.5	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	50

4.2.6	Adaptace zaměstnanců.....	53
4.2.7	Hodnocení a odměňování pracovníků	53
4.2.8	Péče o zaměstnance	56
5	ZHODNOCENÍ A NÁVRHY ŘEŠENÍ	59
6	ZÁVĚR	61
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	62
8	PŘÍLOHY	64

1 ÚVOD

Pro úspěšný chod organizace je zapotřebí shromáždit a zrealizovat informační, finanční, materiálové a lidské zdroje. Každý podnik zaujímající významnou pozici na trhu je složen z lidí, kteří určují efektivitu využitých výrobních prostředků. Lidské zdroje se tímto staví na pozici, jež se stává hlavní součástí jakéhokoli podniku, což ji vymezuje jako řídicí činnost a zároveň poukazuje, jak důležité je zabývat se personální strategií.

Personální strategie prosazuje záměry společnosti v oblasti personální. Musí flexibilně reagovat na změny podnikové strategie vyvolané jak vnějšími, tak vnitřními vlivy, které neustále působí na podnik. Následně personální strategie a politika specifikuje každodenní práci personálního útvaru, tzn. personální činnosti, ku příkladu získávání a výběr zaměstnanců, adaptaci zaměstnanců na jejich nově získanou pozici v podniku, systém hodnocení a odměňování či jejich další vzdělávání a stimulaci. Cílem personální strategie je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k udržení konkurenceschopnosti podniku a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti zaměstnanců s vykonanou prací, jejich motivaci k rozvoji a napomáhání jejich ztotožnění se s cíli podniku.

Základní podmínkou úspěšnosti chodu každé podnikatelské činnosti je uvědomit si hodnoty a význam lidí, lidských zdrojů jako bohatství podniku, jehož řízení velkou částí rozhoduje o tom, jak organizace uspěje.

Personalistika jako obor, který se zaměřuje na získávání kvalitních lidí pro podnik, práci s nimi či stanovení optimálních mzdových postupů velmi se podobající managementu, který začal vznikat ve Spojených státech amerických. Zásadní vliv na prvotní vývoj této oblasti měla samozřejmě i první světová válka, kdy bylo nutné v podnicích z důvodů výrazného snížení pracovních sil velmi účelně hospodařit s lidským kapitálem. V posledních letech je ve vyspělých státech nahrazován pojem personální řízení pojmem řízení lidských zdrojů.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Hlavním cílem práce je na základě analýzy popsat a zhodnotit personální strategii v Dopravním podniku hlavního města Prahy, a. s. a výsledky analýzy následně zhodnotit v porovnání s teoretickými východisky literární rešerše. Jednotlivé dílčí cíle bakalářské práce zahrnují:

- zpracování teoretických východisek k dané problematice;
- charakteristiku vybraného podniku, popis personální strategie, která je ve společnosti uplatňována, popis jednotlivých personálních činností, představující náplň práce personálního útvaru (výběrové řízení pracovníků, jejich adaptace, hodnocení, vzdělání);
- sběr a analýza vnitropodnikových dokumentů, osobní rozhovor, pozorování;
- zhodnocení personální strategie, spolu s návrhem řešení.

Práce se skládá ze dvou částí- teoretické a praktické. Teoretická část práce zahrnuje literární rešerši, která byla zpracována pomocí analýzy dokumentů, zahrnující studium odborné literatury, a to jak české, tak zahraniční, zabývající se personalistikou a lidskými zdroji. Dále pak zahrnuje studium podnikové dokumentace. Část bakalářské práce, zabývající se praktickou částí, konkrétně vlastním výzkumem, je zpracována na základě sběru dat a dalších materiálů Dopravního podniku hlavního města Prahy, a. s.

Při zpracování práce bylo využito následujících technik sběru dat:

- analýza dokumentů;
- osobní rozhovor;
- pozorování.

Analýza dokumentů zahrnuje studium odborných publikací vnitropodnikové dokumentace. Osobní rozhovory byly vedeny na základě částečně strukturovaného rozhovoru, přímo ve společnosti se zaměstnanci personálního útvaru. Rozhovor byl vedený dle předem stanovených otázek a témat (Příloha 1), za účelem získání podkladových dat. Pozorování je soustředěné na personální chod společnosti.

Na závěr byla realizována exkurze celého personálního oddělení a dalšího zázemí Dopravního podniku hl. m. Prahy, a. s. Během exkurze bylo provedeno zjevné a nezúčastněné pozorování.

3 LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1 Personální strategie

„Personální strategie je výraz charakterizující integrovaný přístup, který umožní organizaci dosáhnout jejich cílů.“ (Armstrong, 2002) Strategie může být definována jako budoucí plány, odpovídající na základní otázky „co dělat“ a „jak to dělat“. Zpravidla se zabývá dlouhodobými, obecnými cíli a plány, nejen v podnikatelské činnosti, které bývají rozvíjeny obvykle na dobu pěti let. (Foot, a další, 2002) Strategie se taktéž týká cílů v oblasti pracovních sil, čímž napomáhá formovat schopnost podniku zabezpečováním kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců, potřebných k dosažení trvalé konkurenční výhody. Je zapotřebí, aby personální činnosti, vyplývající z personální strategie, byly realizovány účelně a odpovídaly potřebám podniku.

Strategie tedy určuje směr, jakým se podnik ubírá vzhledem ke svému okolí. Definovány jsou zde strategické záměry, rozdělení výrobních faktorů mezi jednotlivé zdroje a získávání konkurenčních výhod. Jedním z důležitých aspektů strategicky vypracovaných plánů je potřeba strategického souladu. Tento soulad lze vyložit jako:

- zabezpečení komplexnosti celkové strategie, tzn. aby na sebe jednotlivé části navazovaly a vzájemně se nevyklučovaly;
- propojení podnikových schopností a zdrojů s příležitostmi z okolního prostředí;
- sladování dílčích strategických oblastí s celkovou strategií podniku.

Strategie řízení lidských zdrojů je velmi důležitou oblastí celkové strategie podniku. Ovlivňuje rozhodování manažerů, personálních pracovníků a vedoucích v získávání a výběru zaměstnanců, jejich vzdělávání a rozvoji, odměňování a pracovních vztahů. (Armstrong, 2002)

Strategie podniku je vytvořená představa o perspektivě podniku, určující směr, jakým se bude do budoucna podnik ubírat. V praxi existují dvě hlavní rozlišovací úrovně ve formulaci strategie:

- specifická strategie v rámci strategie podniku vztahující se k dílčími oblastem;
- podniková organizace vztahující se k obecným cílům organizace, kterých chce podnik dosáhnout.

Strategie je založena zejména na předvídání budoucího vývoje, a proto musí být dostatečně flexibilní a musí zároveň neprodleně reagovat na případné změny okolního prostředí.

Strategické plány se mohou v personální strategii zpracovávat mnoha různými způsoby. Při jejich výběru záleží na způsobu řízení a vedení lidí jednotlivého podniku. Přesto existuje popsána metodologie, která se skládá z několika základních kroků:

- určení cílů, hlavních otázek, které je třeba zformulovat v harmonii s celkovou strategií podniku;
- určení vhodnosti, ověření strategie a jejích důsledků;
- hodnocení uskutečnitelnosti vzhledem k potřebnému času, nákladům a předpokládaným příležitostem;
- rozhodování o nástrojích potřebných k dosažení cílů. (Kociánová, 2007)

Vytvořenou personální strategii je nutné uplatňovat v každodenním personálním řízení, tzn. co nejlépe využívat potenciál zaměstnanců dle předem stanovených plánů a cílů.

3.2 Personální řízení a řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů, nejnovější koncepci personálního řízení, lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektiv přispívají k dosažení jejich cílů.“ (Armstrong, 2002)

Obecně je tedy pojem řízení vysvětlován a chápán jako soustavná činnost, směřující k dosažení určitého cíle. V českém jazyce se vyznačuje jako synonymum slova management.

Management, z anglického *to manage*, znamená zvládnout, vést, řídit. Tento pojem lze chápat jako soustavu názorů a činností, které využívá manažer ke zvládnutí a splnění svých povinností a dosažení stanovených cílů a plánů podniku.

Výklad dle Kociánové (2007) následně pokračuje vymezením pojmů personální management a personální řízení.

„Pojem personální řízení vyjadřuje v nejširším slova smyslu vše, co se týká lidí působících v organizacích.“ (Kociánová, 2007)

Úkolem personálního řízení je optimálně využít potenciál lidí a investic do nich vložených k dosažení cílů podniku a uspokojení potřeb pracovníků. Jednotlivý podnik se od ostatních podniků liší svým přístupem k personálnímu řízení. Personální řízení je dynamickou a komplikovanou oblastí řízení, mimo jiné umožňující managementu zkvalitňovat přínosy lidí, ale i pracovních týmu, a ovlivňovat tak krátkodobý a dlouhodobý úspěch podniku.

Základní oblast budoucí personalistiky se rozvíjela v druhé polovině 19. století. V době průmyslové revoluce byly ve větších továrnách pro dělníky velmi špatné podmínky. Z důvodu zachování a udržení nového trendu se museli majitelé továren zaměřit právě na péči o ně. Následně se oblast personálního řízení mohla dále vyvíjet a měnit v závislosti na sociálních a ekonomických podmínkách konkrétní doby a kultury. Podle některých odborníků se dá historický vývoj personálního řízení rozdělit do tří oblastí: personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Můžeme říci, že se pojetí řízení lidských zdrojů vyvinul z personálního řízení v důsledku neustálých změn vnějších podmínek působících na podniky. (Kocianová, 2010)

Lidský faktor a jeho fungování je jedním z nejvýznamnějších aspektů působící na řádný chod podniků. Personální řízení je považováno již od počátku svého uplatňování v organizaci za nepostradatelnou součást procesu řízení.

Aby personální řízení mohlo plnit nové požadavky dané změnami prostředí, které proběhly v průběhu osmdesátých a devadesátých let, byla zformulována koncepce řízení lidských zdrojů. Ta představovala nový přístup k lidskému faktoru v organizaci. Základní rysy tohoto přístupu bývají již od počátku charakterizovány zvýšením důrazu na:

- zájmy managementu;
- dosahování přidané hodnoty pomocí procesu rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu;
- uplatnění strategického přístupu, tedy takového, který zajistí dosažení cílů organizace;
- dosažení oddanosti lidí k cílům a hodnotám organizace;
- potřebu vytvoření silné podnikové kultury. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Jaký je tedy rozdíl mezi pojmy „personální řízení“ a „řízení lidských zdrojů“? Podle Armstronga (2007) se jedná o podobné, avšak přeci jen v něčem rozdílné pojmy. Oba koncepty se snaží skloubit zájmy a potřeby organizace, používající stejné metody

výběru pracovníků, řízení pracovního výkonu, vzdělávání rozvoj manažerů a řízení odměňování. Řízení lidských zdrojů však klade větší důraz na strategický soulad a strategickou integraci a na roli liniových manažerů. Rozdíly mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů spočívají spíše v důrazech kladených na určité součásti.

Henry a Pettigrew (Armstrong, 2007) uvádí, že strategické řízení může znamenat:

- využití plánování;
- logicky promyšlený přístup k vytváření a řízení systémů personální práce založený na politice zaměstnávání lidí a strategii pracovní síly;
- přizpůsobení aktivit a politiky řízení lidských zdrojů jasně formulované podnikové strategii;
- nahlížení na lidi v podniku jako na „strategický zdroj“ pro dosažení „konkurenční výhody“.

„Řízení lidských zdrojů je proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací.“ (Milkovich, Boudreau, 1993)

Dnes v 21. století je více než jasné, že efektivní řízení lidských zdrojů je hlavním zdrojem konkurenčních výhod a může být dokonce jediným determinantem dlouhodobé výkonnosti podniků. V posledních letech probíhá celá řada změn, které ovlivňují chod podniků a uvědomují si, že jejich úspěch závisí z velké části na schopnosti dostat ze svých zaměstnanců maximum. Realizace těchto záměrů má samozřejmě obrovský vliv na vývoj celé oblasti řízení lidských zdrojů. (Sims, 2007)

3.2.1 Cíle, úkoly a význam personálního řízení

„Pojem personální řízení vyjadřuje v nejširším slova smyslu vše, co se týká lidí působících v organizacích.“ (Kocianová, 2010)

Pro úspěšné plnění stanovených cílů podniku je zapotřebí dosáhnout porozumění mezi organizační strukturou a řízením lidských zdrojů. To znamená, že by měla být dosažena dohoda mezi požadavky ekonomickými a požadavky pracovníků tak, aby bylo co nejlépe dosaženo cílů společnosti. Základním kamenem pro stanovení personální strategie podniku je její celková strategie, vymezení hodnot a priorit podniku, které budou dodržovány jak jejími vlastníky a managementem, tak i jejími zaměstnanci. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Podle Kleibla, Dvořákové, Šubrta (2001) je možné základní cíle personální práce rozdělit do dvou oblastí:

a) ekonomická oblast

- optimální využití lidské práce s výrobními faktory a s cílem dosáhnout nezbytně nutného výkonu podniku;
- zvyšování kvality fungování lidských zdrojů;
- zvyšování kreativity a ekonomické zhodnocení tohoto potenciálu i vložených prostředků na jeho rozvoj;
- udržitelnost personálních nákladů podniku;
- formulace a realizace systému odměňování podle výkonu;

b) utváření pracovního klimatu a sociální oblasti

- naplnění osobních cílů pracovníků;
- motivace pracovníků k seberozvoji, zvyšování kvalifikace a tvořivému přístupu;
- vytváření předpokladů pro spokojenost s pracovním místem, s náplní práce a pracovním prostředím.

Werther a kol. (1989) upozorňuje, že zvyšování přínosu personálních zdrojů je velmi důležitý a zároveň náročný proces, při kterém i ty nejmenší podniky vytvářejí personální oddělení lidských zdrojů. Jejich účelem je vést lidi k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity podniku. Bez značného růstu produktivity zaměstnanců by se podnik nakonec přestal rozvíjet nebo by úplně zanikl. Aby personální útvar mohl svou činnost řídit, musí mít přesně vymezené cíle, které jsou pro personální management obecně platné:

- společenský cíl- zodpovědně přistupovat k požadavkům a vlivům podniku a přitom minimalizovat negativní dopad těchto požadavků na podnik (například podnik by mohl přijmout opatření, omezující rozhodování v oblasti personálních zdrojů);
- organizační cíl- personální management by měl přispívat ke zvyšování efektivity podniku;
- osobní cíl- napomáhat zaměstnancům při dosahování jejich osobních cílů (pokud mají být zaměstnanci podporováni a motivováni, podnik musí vycházet vstříc jejich osobním cílům);

- funkční cíl- udržovat oddělení na takové úrovni, aby vyhovovalo požadavkům podniku. K plýtvání s lidskými zdroji dochází tehdy, pokud personální management není vzhledem k potřebám podniku řádně propracovaný. Úroveň služeb personálního oddělení musí být přiměřená požadavkům podniku, ve kterém se nachází. (Werther & Davis, 1992)

Kleibl a kol. (2001), Armstrong (2007) a Kociánová (2010) se shodují na tom, že nejobecnějším pojetím personálního řízení je zabezpečení zvyšování výkonnosti podniku, ale také zařazení správného člověka na správné místo, podpora dobrých vztahů na pracovišti, motivace všech zaměstnanců.

3.3 Personální politika

„Personální politika jsou stabilní pravidla přístupu k personálnímu řízení, která hodlá organizace uplatňovat.“ (Armstrong, 2002)

Personální politiku lze chápat jako souhrn prakticky ustálených zásad, kterými se podnik řídí při rozhodovacích procesech, týkajících se buď přímo či nepřímo pracovníků a jejich práce. Personální politika je součástí podnikové politiky jako celku, určuje hlavní cíle a priority jednání v personální oblasti.

Srozumitelná a dlouhodobě ustálená pro zaměstnance přijatelná personální politika má zásadní význam pro úspěšnost a následně budoucí fungování podniku. Utváří vazbu mezi pracovníky a podnikem, přispívá k pozitivnímu pracovnímu prostředí a minimalizuje konflikty na pracovišti.

Obecná nebo celková personální politika se samozřejmě skládá z mnoha dílčích politik, jako je například politika získávání a výběru pracovníků, politika odměňování, politika vzdělávání pracovníků, politika spolupráce s odbory, politika hodnocení pracovníků. (Koubek, 1995)

V rámci personální politiky bývají uvedeny následující dílčí politiky týkající se:

- pracovní činnosti zaměstnanců, např. organizace práce, organizační struktury, pracovních podmínek, personálního plánování a informovanosti o změnách souvisejících s pracovní činností;
- zaměstnanosti, např. získávání a výběr pracovníků a jednotlivé nároky na ně;
- informační politiky, např. pohybu a charakteristiky informací, vertikální i horizontální neformální komunikace;
- vzdělávání a rozvoje pracovníků, např. možností vzdělávání, časových a finančních podmínek;
- vztahů vedení se zaměstnanci, které vychází z důvěry, spolehlivosti a lidské slušnosti a usiluje o rozvoj pracovníků k optimálnímu výkonu, ale i poskytování samostatného rozvoje pracovníkům;
- rozmísťování pracovníků, zahrnující pravidla převádění pracovníků na jinou práci, obsazování vedoucích pozic, které se prioritně obsazují pracovníky z vlastních řad a přípravou pracovníků pro vedoucí pozice;
- odměňování, které obsahuje složky o odměnách za práci, principy odměňování, informovaností pracovníků o mzdových podmínkách;
- uvolňování pracovníků a zahrnutí zásad o propouštění pracovníků a zásady pro odchod pracovníků do jiného zaměstnání;
- sociálních služeb poskytovaných pracovníkům.

Při úpravě či formulaci personální politiky je zapotřebí pochopit podnikovou kulturu a její hodnoty a zaměřit se na analýzu stávající personální politiky v podniku. Personální politika existuje ve všech organizacích, ať už psaná či nepsaná. Podléhá vlivu legislativy, která se týká zaměstnávání lidí či dalších právních předpisů v této oblasti, a proto je nezbytné tuto skutečnost respektovat a brát v úvahu vnitrostátní zákony, direktiva a předpisy Evropské unie. Při formulování je zapotřebí naslouchat názorům manažerů, zaměstnanců i představitelů odborů.

3.4 Personální činnosti

Existuje celá řada personálních činností a jejich členění, odlišující se zejména z hlediska širšího či užšího pojetí personálního řízení. Nejčastěji využívanou činností je vytváření a analýza pracovních míst, získávání, výběr, odměňování a vzdělávání zaměstnanců a péče o ně.

Dle Koubka (2007) je k zajišťování úkolů personální práce třeba provádět řadu personálních činností. Následný přehled poskytuje představu, o které činnosti se jedná. Pořadí jednotlivých činností má přitom určitou logiku:

- vytváření pracovních míst;
- personální plánování;
- získávání, výběr a přijímání zaměstnanců;
- hodnocení a odměňování zaměstnanců;
- rozmisťování zaměstnanců
- ukončování pracovního poměru;
- vzdělávání a rozvoj pracovníků;
- péče o pracovníky;
- personální informační systém.

Armstrong (2007) spatřuje jako nejdůležitější to, že podnik a obsazení personálního útvaru jednoznačně závisí na velikosti podniku, na typu prováděných prací, na druhu zaměstnaných lidí a na roli, která je personálnímu útvaru přiznávána. Neexistuje žádná norma, která by stanovovala poměr počtu personalistů k počtu zaměstnanců. Zároveň neexistuje žádný návod, jak vést personální útvar a personální práci, ale současná praxe naznačuje, že by měla být brána v úvahu následující doporučení:

- vedoucí personálního útvaru by měl být odpovědný přímo výkonnému řediteli, měl by být členem nejužšího vedení podniku, aby mohl přispívat k vytváření podnikové strategie a plnit naplno svou roli při formování personálních strategií a politiky;
- personální útvary musejí být schopné poskytovat rady a služby na požadované úrovni;

- centrální personální útvar by měl být omezen na minimum, nezbytné k vytváření personálních strategií a politik v celém podniku. Lze se například zaměřit na získávání a výběr pracovníků;
- personální útvar bude organizován podle úrovně podpory a služeb, které jsou od něj vyžadovány, a také podle rozsahu činností.

3.4.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Analýza práce je systematický proces shromažďování a hodnocení údajů o charakteru určité práce. (Milkovich & Boudreau, 1993) Je jednou z prováděných funkcí na podporu strategické úrovně plánování lidských zdrojů, poskytující databázi vyžadovanou pro analýzu a plánování. Jedná se o procesy shromažďování důležitých dat o existujících pracovních místech, zajišťujících poptávku po lidských zdrojích.

Analýza práce vyústí v dokumenty, jež shrnují informace o úkolech, dovednostech a schopnostech při práci v dané organizaci. Analýza práce je podstatnou částí aktivit při plánování lidských zdrojů. (Foot & Hook, 2002)

Koubek (2007) formuluje analýzu pracovního místa jako proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách práce, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa a podmínkách, za nichž se práce vykonává. Cílem analýzy je zpracování všech těchto informací v podobě tzv. popisu pracovního místa. Popis pracovního místa je pak podkladem pro odvození požadavků a nároků, které pracovní místo klade na zaměstnance, zpracování tedy tzv. specifikace pracovního místa. Toto vymezení je srovnatelné v porovnání s Bláhou a kol. (2005).

Koubek (2007) uvádí zdroje informací o pracovních místech:

- pracovník na daném pracovním místě;
- školení a zkušenosti pozorovatelé;
- bezprostřední nařízení daného pracovního místa;
- specialisté na analýzu pracovních míst vykonávající danou práci pro účely analýzy;
- nezávislý odborník;
- spolupracovníci;
- další odborníci- techničtí experti;
- písemná dokumentace k danému místu.

Při analýze pracovních míst je vhodné neomezovat se jen na jeden zdroj informací, ale využívat spíše více zdrojů. Stejně tak je vhodné kombinovat metody získávání informací o pracovních místech. (Koubek, 2007)

Cílem vytváření pracovních míst je splnit potřebu produktivity organizace, efektivitu činností a kvalitu výrobků a služeb. Tyto cíle jsou pak vzájemně propojené.

Podle Armstronga (2007) má vytváření pracovních míst následující dva cíle:

- uspokojení požadavků podniku na produktivitu, efektivitu činnosti a kvalitu výrobků nebo služeb;
- uspokojení potřeby jedince týkající se jeho zájmů.

Je patrné, že tyto cíle jsou vzájemně propojené a obecným cílem vytváření pracovních míst je propojit potřeby jedinců s potřebami podniku.

„Analýza pracovního místa poskytuje obraz a popis práce na pracovním místě, a tím vytváří nároky na budoucího zaměstnance a profil kompetencí zaměstnance, který by měl na pracovním místě pracovat.“ (Koubek, 2001) Analýza pracovních míst je proces zjišťování, zaznamenávání a uchování informací o úkolech, metodách.

Pracovní místa a jejich funkce jsou jádrem produktivity každého podniku. Je-li práce na určitém pracovním místě vykonávána dobře, podnik se přibližuje směrem ke svým cílům. V opačném případě ale dochází ke zhoršení produktivity, snižování zisku a menší schopnosti podniku.

„Pracovní místo tvoří jakýsi soubor příbuzných úkolů, které vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel tohoto pracovního místa.“ (Werther, Davids, 1981)

„Pracovní místo lze považovat za určitou jednotku struktury organizace, která se nemění, ať už je na pracovním místě kdokoliv.“ (Armstrong, 2002)

„Vytváření pracovních míst představuje proces přidělování, spojování a strukturování pracovních úkolů a odpovědnosti tak, aby je efektivně mohl vykonávat zaměstnanec s určitými pracovními schopnostmi.“ (Koubek, 2007)

Vytváření pracovních míst je proces, stanovující význam pracovních úkolů, jenž určuje činnosti, které mají být na daném pracovním místě vykonávány zaměstnancem, včetně zařízení, strojů a nástrojů, které jsou k jejich uskutečnění nezbytné, a následně rozsah odpovědností, jež jsou svěřené danému pracovnímu místu. (Koubek, 2001)

„Podstatou analýzy pracovního místa je uplatnění systematických metod sběru informací o pracovních místech.“ (Armstrong, 2002) Ke zjištění informací o pracovních

místech se využívá několik metod. Nejpoužívanější metodou bývá pozorování, což je metoda, kterou lze použít samostatně či společně s jinými metodami. Pro zjišťování informací o pracovním místě dále patří metoda rozhovoru, kde vystupuje osoba analyzující pracovní místo a zaměstnanec na daném pracovním místě. Rozhovor povětšinou probíhá přímo na pracovišti s podobou strukturovanou či nestrukturovanou. Další využívaná metoda je založena na dotazníku. Dotazníky mohou mít různý rozsah a mohou obsahovat jak objektivní otázky, tak otázky s otevřeným koncem, umožňující subjektivní odpověď.

3.4.2 Personální plánování

Personální plánování je ve světě považováno za strategickou aktivitu vrcholového vedení podniku. Projevuje se zvláště v optimalizaci potřeby zaměstnanců, zvyšování strukturálního vývoje zaměstnanců a pracovního výkonu.

Plánování je jednou z nejdůležitějších oblastí řízení podniku, a je obecně chápáno jako jeden z nástrojů dosahování podnikových cílů a zajišťování prospěchu a konkurenceschopnosti podniku. Výsledkem plánování je plán, tj. dokument specifikující cíle a postupy k jejich dosažení. (Kocianová, 2010)

Milkovich a Boudreau (1993) vytyčují plánování lidských zdrojů jako proces shromažďování a využívání informací, na jejichž základě se rozhoduje o rozložení zdrojů při personálních činnostech.

Armstrong (In Kocianová, 2010) poznatky ještě doplňuje odlišení plánování lidských zdrojů od plánování pracovních sil. Plánování lidských zdrojů vymezuje jako přístup týkající se širších záležitostí než je tomu u tradičního kvantitativního plánování pracovních sil. V současné době se řízení lidských zdrojů soustřeďuje především na potřebné schopnosti lidí v budoucnosti. Typické cíle plánování lidských zdrojů jsou:

- získání a udržení si potřebných počtů lidí s určitými kompetencemi;
- předcházení problémům souvisejících s přebytkem či naopak nedostatkem lidí;
- snižování závislosti podniku na vnějších zdrojích pomocí rozvoje zaměstnanců;
- zlepšení využití kompetencí zaměstnanců zaváděním flexibilnějších systémů práce.

System personálního plánování by měl manažery podniku dovést k poznání, že trvalý rozvoj podniku by mohl být ohrožen nedostatkem zájemců v oblasti pracovních sil.

Ke správnému pochopení hlavních úkolů a důležitosti personálního plánování je zapotřebí věnovat pozornost základním otázkám, na které máme nalézt odpovědi:

- množství pracovníků s určitými kvalitami a charakteristikami;
- časový horizont výběru;
- potřeba pokrytí pracovníky z vnitřních zdrojů podniku;
- míra využití zdrojů vnějších;
- průběh pohybu pracovníků uvnitř podniku mezi jednotlivými pracovišti, tak i v rámci hierarchie podnikových pracovních funkcí.

Z těchto otázek lze dále odvodit oblasti personálního plánování. „*Personální plánování lze rozdělit do tří oblastí a to plánování potřeb pracovníků, plánování pokrytí potřeb pracovníků a plánování personálního rozvoje jednotlivých zaměstnanců.*“ (Koubek, 2001)

Personální plánování je nejvíce využito ve velkých podnicích. V malém podniku toto plánování přináší podobné výhody, není již ale tak efektivní, neboť situace, která v malém podniku nastává, není tak komplikovaná. Výhodou, kterou personální plán přináší malému podniku, ve skutečnosti nevynahradí čas a náklady vyžité na jeho vypracování. Větším podnikům se ovšem vyplatí vynaložit potřebné náklady k:

- lepšímu využití zaměstnanců;
 - přizpůsobení personálních činností celkovým cílům podniku;
 - zajištění určité úrovně nákladů vynaložených na přijímání nových zaměstnanců a zároveň co možná nejefektivnějším nakládání se stávajícími zaměstnanci.
- (Werther, Davis, 1992)

Aby personální plánování bylo efektivní, je zapotřebí znát a respektovat strategii organizace. Pracovníci pověřeni vytvořením personálních plánů, by měli důkladně znát personální strategii a organizace a zajistit tak soulad všech úvah a východisek vstupujících do personálních plánů.

Koubek (2007) definuje zásady pro efektivní personální plánování:

- personální plány musejí vycházet ze strategických plánů podniku;
- personální a organizační plánování by mělo být časově zharmonizováno;
- personální plánování by mělo být celopodnikovou záležitostí.

Personální plánování je založeno na dvou konkrétních prognózách. Jedná se o prognózy potřeby pracovních sil a zdrojů pracovních sil. Každá z uvedených prognóz se skládá z vlastního okruhu informací a potřebných analýz.

K odhadování potřeby pracovních sil v podniku se používá množství metod, které se dají rozdělit na metody intuitivní a kvantitativní.

3.4.3 Získávání zaměstnanců

Na procesu získávání zaměstnanců bývá u většiny firem kladen menší důraz pozornosti, než na výběr samotný, přestože získávání zaměstnanců je neméně důležitý proces.

„Získávání zaměstnanců je proces, který 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.“ (Koubek, 2001)

„Cílem tohoto procesu je oslovit vhodné uchazeče pro stávající volné pozice a dovést je k aktivnímu navázání kontaktu s podnikem.“ (Kasper, Mayrhofer, 2005) Získávání zaměstnanců je jednou z klíčových fází, při formulaci pracovní síly podniku, a do jisté míry rozhoduje o tom, jaké zaměstnance bude mít podnik k dispozici. Rozhoduje o tom, zda bude realizace cílů podniku zajištěna potřebnými zaměstnanci, o úspěšnosti a o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku.

K dosažení cíle podniku je zapotřebí vytvořit profil odpovídající určitému typu uchazeče. Výchozím bodem pro vytvoření žádaného kvalifikačního profilu jsou požadavky na místo, které má být obsazeno. *„Specifikace požadavků na pracovní místo poskytuje základní informaci potřebnou pro sestavení inzerátů, informování zprostředkovatelských institucí a pro hodnocení uchazečů.“* (Armstrong, 2002) Obecně bývá specifikace požadavků na budoucího zaměstnance sestavena dle potřebných schopností. Přijetí uchazeče na dané pracovní místo ovšem ovlivní i jeho vzdělání nebo výcvik, kterým v minulosti prošel. Pokud uchazeč prošel i jinými podniky, tak se pozornost ubírá směrem k předešlé dosažené zkušenosti a praxi, především má-li uchazeč praxi ve stejném nebo podobném oboru.

Ve skutečnosti existuje řada typů pro získávání zaměstnanců. Armstrong (2007) uvádí, že obecným cílem získávání a výběru zaměstnanců by mělo být získání s vynaložením minimálních nákladů na takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, které je potřebné pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Uvádí tři fáze získávání a výběr zaměstnanců:

- definování požadavků: popis a specifikace pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání;
- přilákání uchazečů: prozkoumání a vyhodnocení zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur;
- vybírání uchazečů: třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, příprava pracovní smlouvy.

Kociánová (2010) dodává, že získávání a navazující výběr pracovníků jsou klíčovými personálními činnostmi, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do podniku. Úkolem získávání je oslovení optimálního počtu uchazečů, z nichž si poté bude podnik vybírat pracovníka, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům.

Podnik musí brát v potaz pozitiva a negativa při rozhodování, z jakých zdrojů bude získávat zaměstnance. Bláha a kol. (2005) sděluje výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních a z vnějších zdrojů:

a) z vnitřních zdrojů

- Výhody
 - kladný vliv na morálku i motivaci;
 - uvolněná místa se zaplňují rychleji;
 - návratnost investice, kterou podnik vložil do svých zaměstnanců.
- Nevýhody
 - omezené pronikání nových přístupů a názorů od zaměstnanců zvenku;
 - snaha o získání určitého místa může vést k nepřiměřenému soutěžení, rivalitě.

b) z vnějších zdrojů

- Výhody
 - přijetí zaměstnanců s novými představami, názory a pohledy;
 - příležitost využití vědomostí a zkušeností nového zaměstnance bez dalších výdajů pro podnik;
 - širší možnost výběru.
- Nevýhody
 - vyšší náklady na získávání nových zaměstnanců;
 - delší doba na zapracování, adaptaci.

Kociánová (2010) doplňuje Bláhu (2005) o výhody a nevýhody získávání vnitřních a vnějších zdrojů:

a) vnitřní zdroje

- Výhody
 - uchazeč o pracovní místo zná podnik, podnik zná uchazeče a uchazeče znají spolupracovníci;
 - posilování jistoty zaměstnání v podniku;
 - udržení mzdové úrovně;
 - možná regulovatelnost personálních plánů.
- Nevýhody
 - omezený výběr;
 - tzv. „provozní slepota“ dlouholetých pracovníků, neschopnost vnímat věci jinak, uplatnit jiné postupy;
 - často nezbytné náklady na vzdělávání a rozvoj;
 - vazby.

b) vnější zdroje

- Výhody
 - nový zaměstnanec zpravidla mívá velké pracovní nasazení.
- Nevýhody
 - noví zaměstnanci přicházejí často s vyššími finančními požadavky;
 - nemožnost postupu zaměstnanců z vlastních řad;
 - stres zaměstnance z přechodu na nové působiště;
 - zátěž pro stávající zaměstnance, kteří se musejí novému spolupracovníkovi věnovat;
 - přijetí nového zaměstnance je vždy spojeno s určitou mírou rizika nesprávné volby.

Koubek (2007) uvádí jako nejčastěji používané metody získávání pracovníků:

- uchazeči se nabízejí sami;
- doporučení současného zaměstnance podniku;
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince;
- vývěsky a inzeráty ve sdělovacích prostředcích;
- letáky vkládané do poštovních schránek;
- spolupráce podniku se vzdělávacími institucemi;
- spolupráce s úřady práce;
- využívání počítačových sítí.

Bláha a kol., (2005) konstatuje, že podniky často využívají vnější zdroje. Běžně se používají zejména v případě, kde jsou vyčerpány vnitřní možnosti získávání nebo je pro určitý druh práce lepší hledat osobu s charakteristickými znaky lišícími se od těch, které mají potenciální uchazeči ze společnosti. Častou formou vnějšího získávání bývá inzerát uveřejněný ve sdělovacích prostředcích, především v tisku.

3.4.4 Výběr zaměstnanců

„Úkolem výběru uchazečů o zaměstnání je zvolit ty, kteří nejlépe vyhovují záměrům organizace. Výběr je však vždy oboustranný proces. Nejen organizace vybírá budoucího zaměstnance, ale zároveň i uchazeč si vybírá organizaci.“ (Bláha, Mateiciuc, & Kaňáková, 2005)

„Výběru často předchází předběžný výběr, tzv. předvýběr, což znamená vyloučení nekvalifikovaných zájemců ještě dříve, než se přikročí ke shromažďování podrobnějších informací o těch, kteří kritéria alespoň zhruba splňují.“ (Milkovich & Boudreau, 1993)

„Proces výběru zaměstnanců, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod, má rozhodující význam pro to, jaké zaměstnance bude mít organizace k dispozici.“ (Koubek, 2001) Z tohoto důvodu by se měly vést systematické zápisy, které na základě kvalifikačního profilu napomohou výběru nejlepšího uchazeče. V praxi však často nejsou vedeny žádné zápisy o kvalifikaci uchazečů. Následně jsou po přijímacím pohovoru uchazeči přijati na základě intuitivního rozhodnutí.

Armstrong (2007) koncipuje jako hlavní metody výběru zaměstnanců pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti. Uvádí tři typy pohovorů:

- individuální pohovor: nejběžnější metoda výběru pracovníků, jedná se o diskuzi mezi čtyřma očima, poskytující příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi zaměstnancem vedoucím pohovor a uchazečem;
- pohovorové panely: skupina dvou či více lidí provádějících pohovor s jedním uchazečem;
- výběrová komise.

Naproti tomu Bláha, Mateiciuc a Kaňková (2005) uvádějí následující výběrové metody:

- přijímací a výběrový rozhovor- umožňuje sběr potřebných informací o uchazečích.

Rozlišují dva typy přijímacích a výběrových rozhovorů:

- nestrukturovaný rozhovor: není založen na analýze práce a stanovení požadavků na uchazeče, tazatelé tak nevědí, jaké informace mají získávat;
- strukturovaný rozhovor: tazatel postupuje podle připravené série otázek, které jsou určeny na základě analýzy práce a specifikace požadavků pracovního místa;
- psychologické testy: odhad inteligence, schopností, motivace, zájmů a osobnosti uchazeče;
- životopis: osobní informace, pracovní zkušenosti s jejich časovým rozpětím, význam podnikání, popis pracovní činnosti a odpovědnosti, vzdělání, kurzy, školení, jazykové znalosti, řidičský průkaz;
- ukázka práce uchazeče: zadán úkol ke zpracování, vypovídající o odborných znalostech a schopnostech uchazeče;
- posudky z jiných pracovních míst;
- zdravotní prohlídka;
- assessment centre: diagnosticko-výcvikový program, který spočívá v komplexním zkoumání jednotlivých schopností a dalších předpokladů uchazeče;
- výpis z trestního rejstříku uchazeče;
- reference od bývalých spolupracovníků a nadřízených uchazeče.

3.4.5 Adaptace nových pracovníků

Adaptace pracovníka v rámci firmy je důležitým procesem spojeným s přijímáním nových zaměstnanců. Je to proces seznamování pracovníka s podnikem, jeho prostředím, stylem práce, podnikovou technologií, pracovními předpisy a normami, a vůbec podmínkami, za kterých bude vykonávat svoji práci. Forma začlenění a druh informací, se kterými se musí pracovník seznámit, jsou odvozené od druhu zastávané pozice a od postavení pracovního místa v rámci podnikové hierarchie. Začlenění zaměstnance do pracovního kolektivu a do chodu podniku probíhá na dvou úrovních. První je oficiální úroveň. Ta je zabezpečována ze strany personálního oddělení a přímého nadřízeného nově přijatého zaměstnance. Jde o formální seznámení s podnikem a s náplní práce. Například je nutné seznámit pracovníka s bezpečnostními předpisy, s plánem

podniku a jeho zařízením, s organizační strukturou podniku, s politikou a cíli podniku, s klíčovými osobami a jejich kontakty. Neformálním způsobem se pracovník začleňuje do kolektivu spolupracovníků, se kterými navazuje neformální vztahy. (Koubek, 1995)

„V podnikové praxi se často vychází z toho, že pokud byla vybrána „správná“ osoba, vše už půjde „samo sebou“ a bude také podávat požadovaný pracovní výkon a vůči podniku se bude chovat loajálně.“ (Kasper, Mayrhofer, 2005) Podávat požadovaný výkon ve smyslu podniku není žádnou samozřejmostí a vazba na podnik musí být teprve vybudována a neustále upevňována.

Proces adaptace je charakterizován čtyřmi fázemi. První fází se rozumí anticipační socializace a rozhodnutí pro místo. Druhou fází je vstup do podniku, tj. konfrontace očekávání s realitou. Třetí fází je odborná a sociální integrace- zapracování a začlenění. Čtvrtou fází procesu je plné členství v podniku.

3.4.6 Pracovní motivace a stimulace zaměstnanců

Armstrong (2007) konstatuje, že motivace lidí není jednoduchou záležitostí. *„Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby tyto své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem.“*

„Smyslem motivace pracovního chování je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k dobrému pracovnímu výkonu či typu chování.“ (Plamínek, 2010) Je třeba věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly a odměny.

Kociánová (2010) doplňuje, že motivaci lze charakterizovat jako soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměřují jeho jednání. Obecně platí, že k žádoucí, optimální úrovni výkonu vede přiměřená motivace. Pokud je člověk nedostatečně motivován, může taková motivace limitovat jeho jednání a vést až k případné destrukci jeho činnosti.

Hezberg (Kociánová, 2010) definoval dva druhy motivace:

- vnitřní motivaci: týkající se odpovídající kvality pracovního života;
- vnější motivaci: cílevědomě ovlivňující motivaci vnitřní.

Duchoň i Šafránková (2008) uvádějí, že motiv je vnitřní psychická síla, pohnutka, psychologická příčina, důvod určitého chování a jednání jedince, dávající jeho činnosti

smysl. Stimulace je vnější působení na psychiku člověka, dochází při něm k určitým změnám činností člověka prostřednictvím motivace.

Motivační proces má cyklický charakter. Na jeho počátku je motivační napětí, kdy si člověk uvědomí nějaký nedostatek a potřebu jeho odstranění. Následně se snaží v reakci na motivační napětí obnovit ztracenou rovnováhu účelným jednáním. K tomuto jednání dochází pouze v případě, že je motiv dostatečně silný a dosažení cíle reálné. (Tureckiová, 2004)

Oproti tomu stimulace představuje vnější působení na psychiku člověka, které má za následek změnu psychických procesů, změnu motivace. Jako tzv. stimuly můžeme označit jakékoli vnější podněty, které ovlivňují lidskou vnitřní motivaci. Stimulace je tedy vnější působení na prožívání a jednání pracovníků, jeho cílené ovlivňování a usměrňování pracovní motivace, snaha manažerů usměrnit motivaci pracovníků v souladu s podnikovými cíly a strategiemi. (Pauknerová, 2012)

3.4.7 Odměňování a hodnocení zaměstnanců

Odměňování je velmi významnou součástí personální oblasti pro organizaci i pro zaměstnance. „*Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu, či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci.*“ (Kocianová, 2010)

„*Odměňování zaměstnanců je dosti komplikovaná a nikoliv vždy zcela jasná záležitost, na kterou bývá soustředěna pozornost jak zaměstnanců, tak jejich zaměstnavatelů.*“ (Koubek, 2007)

Armstrong (2007) popisuje, že odměňování se zabývá procesy, které mají zajistit, že přínos lidí v podnicích je rozpoznán pomocí finančních a nefinančních prostředků. Jde o návrh, zavedení a udržování systémů (procesy, metody a postupy), které usilují o uspokojení potřeb jak podniků, tak jejich zaměstnanců. Cílem je, aby odměňování lidí bylo spravedlivé, nestranné a důsledné ve shodě s jejich hodnotou pro podnik.

Je tedy velmi důležité vytvořit oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování. Moderní personalistika nebere jako odměnu pouze mzdu, ale také zaměstnanecké výhody - benefity. Ty mívají povětšinou nepeněžní formu, například zlevněné stravování, placená dovolená. Některé formy odměny nemají ani hmotný charakter, přesto přispívají ke spokojenosti, k pocitu užitečnosti pracovníka.

V moderních podnicích je hodnocení zaměstnanců důležitým prostředkem k objasňování cílů a standardů výkonnosti a k motivování jejich individuálního výkonu do budoucna. Bez hodnocení se neobejde žádná personální činnost. (Kahle, 1994)

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) sdělují, že pracovní hodnocení zaměstnanců poskytuje informace o pracovním výkonu, jeho potenciálu a budoucích potřebách. Pomáhá identifikovat potřeby školení a vzdělávání zaměstnanců a vzniká zde prostor pro jejich pochvalu nebo naopak nalezení podpory a pomoci v případě poklesu jejich výkonu. Umožňuje zpětný pohled na to, na čem zaměstnanec v průběhu hodnoceného období pracoval, a možnost dohodnout se na příštích cílech.

Kociánová (2010) se s nimi shoduje a dodává, že hodnocení zaměstnanců je významnou činností, poskytující představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců. Pro zaměstnance je hodnocení zpětnou vazbou k jejich působení v podniku. Mnohé systémy hodnocení jsou účinným motivačním nástrojem. Cílem hodnocení je zlepšit výkonnost a pracovní nasazení zaměstnanců. K hodnocení dochází při různých příležitostech, může být různě zaměřeno a má tudíž různá kritéria.

Koubek (2007) poukazuje na to, že hodnocení se provádí různou formou jako každodenní příležitostné a systematické:

- průběžné hodnocení: zaměřeno na bezprostřední pracovní výkon a slouží k diferencovanému přístupu při vedení lidí;
- příležitostné hodnocení: vyvoláno okamžitou potřebou;
- systematické hodnocení: provádí se pravidelně a využívá různých standardizovaných postupů.

Hodnocení zaměstnanců je jednou z nejsložitější a nejcitlivější personálních činností. Je zdrojem poznání pozitivních i negativních stránek osobnosti, představuje základ pro lepší využití profesní kvalifikace zaměstnanců, vhodný rozvoj jejich profesní kariéry, motivaci a spravedlivé odměňování. Hodnocení je podkladem pro jmenování do vyšších funkcí, pro převedení na jinou práci, pro zvyšování kvalifikace.

3.4.8 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

V každém podniku, na jakékoli pracovní pozici, existuje mnoho určitých požadavků, které se zaměstnanci musejí naučit. Stále je třeba prohlubovat a rozšiřovat své znalosti. Podnik má zájem na tom, aby se její zaměstnanci stále zdokonalovali a byli flexibilní vůči požadavkům trhu, tedy byli konkurenceschopní. Proto podniky často zavádějí systematické vzdělávací programy pro své zaměstnance s cílem co nejlépe využít jejich schopností a dovedností. (Foot, Hook, 2005)

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je součástí celkové strategie a politiky firmy. Takto chápaný rozvoj znalostí a dovedností je ku prospěchu jak podniku, tak i zaměstnancům. „*Důležité je si uvědomit, že vzdělávání a rozvoj je především investicí a zaměstnaneckou výhodou, kterou zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům.*“ (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005) „*Aby vzdělávání nebylo náhodné a nepravidelné, aby bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostředků, musí být systematické a vycházet z celkové podnikové strategie.*“ (Vodák, Kucharčíková, 2011)

Armstrong (2007) formuluje vzdělávání jako neustálý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, připravující lidi na budoucí širší, náročnější, a z hlediska úrovně i vyšší úkoly.

Bláha a kol. (2005) tvrdí, že rozvoj a vzdělávání zaměstnanců je součástí celkové strategie a politiky podniku. Je především investicí a zaměstnaneckou výhodou, kterou zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům.

Harrisonová (Kociánová, 2010) rozlišuje čtyři typy vzdělávání:

- instrumentální: vede k lepšímu vykonávání práce;
- poznávací: sleduje zlepšení znalostí a pochopení věcí;
- citové: směřuje k formování postojů a pocitů;
- sebereflektující: umožňuje formování nových vzorců myšlení a chování a v důsledku tohoto vytváření nových znalostí.

3.4.9 Péče o zaměstnance

Lidský kapitál je v dnešním tržním prostředí nejdůležitějším zdrojem pro podnik, zejména jedná-li se o schopné a kvalifikované lidi. Podniky si uvědomují, že je jejich úspěch závislý z velké části na zaměstnancích a jejich schopnostech, či motivaci k práci. Proto je součástí moderní personální práce neustálé zkvalitňování a rozšiřování oblasti péče o pracovníky.

Péče o zaměstnance se poskytuje v případech, které bezprostředně nesouvisí s jimi vykonávanou prací, i když mohou obecně souviset s jejich pracovištěm. *„Péče o zaměstnance se týká individuálních služeb a péče o zaměstnance, jako jsou například pomoc v době konzultací při osobních problémech, pomoc související s problémy zdraví či nemoci a zvláštní služby pro penzionované zaměstnance.“* (Armstrong, 2002)

Koubek (2007) rozděluje péči o pracovníky do tří skupin:

- povinná péče: daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší úrovně;
- smluvní péče: daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni podniku;
- dobrovolná péče: je výrazem sociální politiky zaměstnavatele.

Mezi péčí o zaměstnance patří i zaměstnanecké výhody (Kocianová, 2010), poskytované navíc k různým formám peněžní odměny.

Cíle a praxe zaměstnaneckých výhod podniku jsou:

- poskytnout atraktivní konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak udržet vysoce kvalitní pracovníky;
 - uspokojovat osobní potřebu pracovníků;
 - posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči podniku;
 - poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny.
- (Armstrong, 2002)

3.4.10 Pracovní vztahy

Termín pracovní vztah charakterizuje vztahy, které existují mezi zaměstnavateli a zaměstnanci a také mezi zaměstnanci na pracovištích. *„Východiskem pracovního vztahu je to, že se zaměstnanec zaváže poskytovat zaměstnavateli své dovednosti a úsilí výměnou za to, že zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci plat nebo mzdu.“* (Armstrong, 2002)

Kolektivní pracovní vztahy je možné považovat za systém nebo za síť pravidel regulujících zaměstnávání lidí a způsob, jakým se lidé v práci chovají. Personální útvar

zabezpečuje rady a školení a vytváří a pomáhá zavádět a udržovat formální procesy. Ve své roli specialistů na kolektivní pracovní vztahy personalisté mohou přímo jednat s odbory a jejich představiteli. (Armstrong, 2002)

Werther a Davis (1992) dodávají, že jednou z nejpoužívanějších metod pro vytvoření kvality pracovního života je zapojení zaměstnance. Skládá se z řady metod, které zaměstnancům umožňují účastnit se rozhodování, jehož výsledky je samotné zajímají a vyjadřují jejich vztah k podniku. Kvalita pracovního života se určuje podle toho, co si lidé myslí o své úloze v podniku.

„Zdravé pracovní vztahy výrazně přispívají k úspěchu organizací, ty jsou si toho vědomy a stále více se zvyšuje zájem i nadále pracovní vztahy zlepšovat.“ (Koubek, 2001)

3.4.11 Personální informační systém

„Nezbytnou podmínkou personální práce v organizaci je existence věrohodných detailních a aktuálních informací potřebných pro rozhodování a umožňujících provádět všechny potřebné analýzy pracovní síly organizace i výsledků jejich práce, povahy práce a pracovních míst, efektivnosti personálních činností i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace.“ (Koubek, 2001) Proto je nezbytné vytvořit a soustavně rozvíjet personální informační systém podniku. Personální informační systém může umožnit personálnímu útvaru, aby poskytoval lepší služby liniovým manažerům.

Systematicky vytvářen na základě sběru, shromažďování, uchovávání, vyhledávání a vyhodnocování údajů o lidských zdrojích, personálních činnostech a znacích podniku. (Milkovich & Boudreau, 1993)

Personální informační systém by se měl dle Koubka (2007) skládat z následujících kategorií:

- informace o pracovnících;
- informace o pracovních místech;
- informace o personálních činnostech;
- informace o vnějších podmínkách.

Podle britských Incomes Data Services (Armstrong, 2002) mezi hlavní výhody počítačového personálního systému patří:

- zlepšený přístup k údajům o lidských zdrojích;
- moderní, úsporné, praktické, racionální a standardizované postupy;
- přiměřenější a přesnější údaje;
- lepší vnitřní profil, modernější střih personálního útvaru a personální práce.

Základními funkcemi personálního systému je evidovat detailní osobní informace o jednotlivých pracovnících, včetně přehledu vývoje jejich dosavadní kariéry, dovedností a kvalifikace, informací o dovolených a absencích. Taktéž evidovat detailní informace o pracovních místech zaměstnance, včetně třídy, mzdy a zaměstnaneckých výhod, pracovní doby, umístění, popisu a specifikace pracovního místa. „*Po evidenci všech těchto údajů je nutné je zpracovávat do zpráv shrnující různé stránky těchto informací.*“ (Armstrong, 2002)

4 VLASTNÍ VÝSLEDKY PRÁCE

4.1 Charakteristika společnosti Dopravního podniku hl. m. Prahy, a. s. a jeho stručná historie

Dopravní podnik hlavního města Prahy, akciová společnost¹ (Obrázek 1) patří mezi nejvýznamnější provozovatele městské hromadné dopravy na území České republiky a je jeden z největších podniků v České republice. Každoročně v Praze a přilehlém regionu přepraví 1 232 684 tisíc cestujících na 182 linkách městské dopravy (stav k 31. 12. 2013). DP je také provozovatelem několika příměstských autobusových linek Pražské integrované dopravy a dvou lanových drah v Praze.

DP navazuje na více než 110ti letou tradici svých předchůdců, kterou už v roce 1897 zahájily činnost Elektrické podniky² hlavního města Prahy, které provozovaly městskou hromadnou dopravu a vyráběly také elektřinu. Už tehdy jedním z cílů EP bylo soustředění městské hromadné dopravy³ do rukou jednoho městského podniku. Tramvajová doprava v Praze je provozována od roku 1875, kdy zahájila provoz první linka koněspřežné tramvaje. První elektrická tramvaj Františka Křižíka následovala v roce 1891. Město začalo vlastní dráhu provozovat v roce 1897. V roce 1908 EP zahájily dopravu na první pražské autobusové lince z Malostranského náměstí na Pohořelec. V roce 1936 se novinkou v pražském MHD staly trolejbusy, jejichž provoz byl však v roce 1972 ukončen. V roce 1974 byl zahájen provoz metra na prvním provozním úseku linky C - Sokolovská (dnes Florenc)- Kačerov. V dalších letech byl postupně zahajován provoz i na dalších trasách A a B, které byly postupně rozšiřovány do dnešní podoby. DP tak jako ho známe dnes, byl založen v roce 1991.

¹ Dále jen DP.

² Dále jen EP.

³ Dále jen MHD.

Podnik má od roku 1991 formu akciové společnosti, jehož původně jedinou akcií v hodnotě přibližně 32 miliard Kč vlastnilo hlavní město Praha. V roce 1995 byla tato akcie rozdělena na 3001 ks akcií, ale vlastník se nezměnil. Rozšířená rada městského zastupitelstva vykonává funkci valné hromady, tj. provádí i volbu předsedy představenstva a dozorčí rady.

Firma má úplnou či částečnou kapitálovou účast v několika dceřiných společnostech:

- Pražská strojírna, a. s., hlavním předmětem činnosti je vývoj, výroba a montáž komponentů a zařízení pro stavbu a údržbu tramvajových tratí. Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost vlastní 100% akcií.
- Rencar Praha, a. s., společnost věnující se všem druhům reklamních aktivit od provozování reklamních celodekorových tramvají, autobusů a souprav metra po pronájem vitrín na autobusových zastávkách. Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost vlastní 28% akcií.
- Střední průmyslová škola dopravní, a. s., hlavní aktivitou společnosti je výuka, výchova a vzdělávání ve třech subjektech školy. Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost vlastní 100% akcií.
- GTR-DP Praha, s. r. o. (Goldschmidt Thermit Railservice GmbH), společnost zabývající se obnovou profilu tramvajových kolejnic. Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost je 40% podílníkem ve společnosti.

Představenstvo pražského dopravního podniku 30. září 2013 zvolilo svým předsedou Jaroslava Ďuriše a zároveň ho jmenovalo generálním ředitelem.

DP dnes zajišťuje kromě své vlastní činnosti- provozování MHD, také řadu kvalitních služeb, a to od nabídky jízdenek, sítě předprodejních míst a automatů, pravidelnosti dopravy, zavádění preference MHD, možnosti parkování na záchytných parkovištích P+R až po celkovou komunikaci s cestujícími.

Podnik v dnešní podobě tvoří tři základní procesy pro přepravu osob: metro, tramvaje, autobusy.

Obrázek 1: Logo společnosti



Dopravní podnik hlavního města Prahy

Zdroj: Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s. (2014)

Metro

Metro tvoří hlavní část systému MHD. Cestující mohou v současné době využívat 54 stanic na 59,4 km tratí. Nyní vrcholí práce na prodloužení trasy A ze stanice Dejvická směrem do Motola, jejíž otevření je plánováno na 6. dubna 2015. Od roku 2009 jsou na trasy A a B nasazovány pouze rekonstruované soupravy typu 81-71M ze Škody Transportation a na trase metra C soupravy M1 ze Siemensu.

Tramvaje

V současné době je provoz tramvají zajišťován na 26 denních a 9 nočních linkách. Celková délka provozovaných linek činí 559,3 km (stav k 31. 12. 2014). Jednotka Provoz Tramvaje zajišťuje také provoz na lanové dráze na Petřín a je provozovatelem Muzea MHD ve vozovně Sřešovice.

Od roku 2007 jsou na vybrané linky tramvají nasazovány moderní nízkopodlažní tramvaje typu T 14 (Porsche) a od roku 2010 T 15 (For City).

Autobusy

Jednotka Autobusy zajišťuje provoz autobusů na 182 denních a 13 nočních linkách v celkové délce více jak 2 123 km. Na 90 denních vnitroměstských linkách je zajištěna pravidelná bezbariérová přeprava pomocí nízkopodlažních autobusů SOR (stav k 31. 12. 2014).

Se vznikem a rozvojem Pražské integrované dopravy se DP podílí i na provozování příměstských linek řady 300 v okolí a na území Prahy.

4.1.1 Základní identifikační údaje o DP, a. s.

Společnost má oficiální sídlo v moderní budově v Sokolovské ulici v Praze 9 Vysočanech (Tabulka 1). Znamější je dřívější budova EP, kterou vlastnil jiný následník EP a Dopravní podnik ji z ekonomických důvodů po mnoha desetiletích opustil.

Centrální dispečink městské dopravy, tzv. „mozek“, se nachází nedaleko stanice metra I. P. Pavlova, v ulici Na Bojišti. Kromě dopravních, technických a energetických dispečinků MHD jsou zde umístěny kanceláře, centrální předprodej jízdenek a vyřizování pokut, dispečink dopravní policie, Městské policie a správy technických komunikací. Do budoucna se uvažuje i o zřízení dispečinku tunelu Blanka.

Tabulka 1: Základní identifikační údaje společnosti

	Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s.
Sídlo	Praha 9, Sokolovská 217/ 42, PSČ 190 22
Identifikační číslo (IČ)	00005886
Daňové identifikační číslo (DIČ)	CZ00005886
Předmět podnikání	Specifikováno v Obchodním rejstříku
Jednání jménem společnosti a dopisování za společnost	Určeno ve Stanovách společnosti a vnitřních normách DP

Zdroj: Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s. (2014)

4.1.2 Ekonomika společnosti

Většinu činnosti tvoří závazek veřejné služby na linkách Pražské integrované dopravy, kterou město Praha a některé další obce u dopravce objednávají prostřednictvím organizace ROPID (Regionální organizátor pražské integrované dopravy). Občas DP provozuje také linky financované soukromoprávními subjekty. Příležitostně provozuje například náhradní autobusovou dopravu pro České dráhy a. s., dopravní obsluhu hromadných, kulturních a sportovních akcí. Veřejně nabízí také některé činnosti související se servisem vozidel, výuku v autoškole atd.

4.1.2.1 Investice pro rok 2013

V průběhu roku 2013 byly v DP vynaloženy na pořízení investic (Tabulka 2) následující prostředky:

Tabulka 2: Investice 2013

	2 482 137 mil. Kč
Směnečný program na nákup tramvají 15T	1 806 518 mil. Kč
Dotace z rozpočtu hl. m. Prahy ostatní	3 641 661 mil. Kč
Dotace z EU	3 920 mil. Kč
Celkem	7 934 299 mil. Kč

Zdroj: Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s. (2013)

Dotace z rozpočtu hl. m. Prahy byla poskytnuta v celkové výši 3 641 661 mil. Kč, a to na financování stavby Trasa metra A Dejvická-Motol (3 584 661 mil. Kč), na přípravu výstavby metra D (50 000 mil. Kč.) a na akci PROVAS (Protichemický varovný systém) 7 000 mil. Kč.

Velkou část finančních prostředků byla využita na obnovu a modernizaci vozových parků:

- byly dodány tramvaje 15T za 2 228 322 mil. Kč;
- nákup autobusů za 188 872 mil. Kč.

Došlo k úhradě splátky úvěru ve výši 285 064 mil. Kč na nákup 20 nových souprav metra M1.

4.1.2.2 Výsledek hospodaření

DP rozepsal pro rok 2013 do výsledku hospodaření ztrátu ve výši 500 000 tis. Kč, jejíž vlivem bylo odložení daně. Za hodnocené období bylo ve skutečnosti dosaženo ztráty ve výši 371 903 tis. Kč., tj. oproti plánu méně o 128 097 tis. Kč. Toto plnění výsledku hospodaření je důsledkem překročení plánovaných nákladů o 56 025 tis. Kč a plánovaných výnosů o 184 122 tis. Kč.

Součástí hospodářského výsledku je mimořádný výsledek hospodaření, který obsahuje červnové povodně za rok 2013. Jedná se o náklady, které za rok 2013 byly ve výši 26 402 tis. Kč a výnosy ve výši 22 364 tis. Kč.

Výnosy zahrnují především plnění od pojišťovny a dále kompenzaci za náhradní provoz v souvislosti s povodněmi ve výši 5 546 tis. Kč.

4.1.2.3 Tržby z jízdného

Tržby v rámci celého systému PID za období roku 2013 jsou v porovnání s rokem 2012 nižší o 0,82%. Včetně přírůžek k jízdnému činí pokles 1,37%, což představuje celkový pokles tržeb PID o částku 61 614 mil. korun. Snížení tržeb v roce 2013 ovlivnilo např. zvýšení sazby DPH, červnové povodně a také zavedení úsporných dopravních opatření. Tržby z jízdného bez podílu smluvních dopravců byly ve výši 3 690 075 tis. Kč.

4.1.3 Struktura podniku

Základní úrovně řízení v DP, a. s.

V DP je definováno víceúrovňové liniové řízení dané složitostí a komplexností řízených činností, které je realizováno vztahem nadřízený a podřízený.

Podle rozsahu a složitosti činností je řízení realizováno několika úrovněmi (Příloha 2).

V DP je taktéž zavedeno schéma, které konkretizuje úrovně liniového řízení ve vazbě na úroveň managementu (Příloha 3).

Organizační uspořádání DP

Organizační struktura je určena procesním modelem DP, který naplňuje poslání a záměry DP a skládá se z procesů a vazeb mezi nimi. Procesy jsou zabezpečovány organizačními útvary uspořádanými do víceúrovňové organizační struktury a řízeny vedoucími procesu.

Vlastní organizační struktura DP tvoří tyto organizační části:

- orgány DP- valná hromada, představenstvo, dozorčí rada, výbor pro audit;
- výkonná organizační struktura- vyjadřuje základní organizační uspořádání DP;
- specifické organizační složky- zřizovány za účelem zajištění pružné struktury řízení. Jedná se o porady, komise, projektové a řešitelské týmy apod. pro zajištění specifických úkolů.

4.1.3.1 Orgány DP

Nejvyšší orgán DP představuje valná hromada. Působnost valné hromady vykonává obec- hlavní město Praha.

Statutárním orgánem DP, který řídí činnost DP a jedná jejím jménem, je představenstvo, rozhodující o veškerých záležitostech. Předsedou představenstva je v současné době Ing. Jaroslav Ďuriš.

Dozorčí rada představuje kontrolní orgán DP, dohlížející na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti DP. Současným předsedou dozorčí rady je Petr Dolínek.

Výše ročních odměn (Tabulka 3) je stanovena následovně:

Tabulka 3: Přehled ročních odměn Dozorčí rady

	roční v Kč	měsíční v Kč
Předsedovi dozorčí rady	205 920	17 160
Místopředsedovi dozorčí rady	154 400	12 870
Členům dozorčí rady	102 960	8 580

Zdroj: Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s. (2013)

Výbor pro audit je orgánem společnosti, který vykonává působnost stanovenou zákonem a Stanovami společnosti, jehož současným předsedou je Ing. Miroslav Zámečník. Členovi výboru pro audit na základě smluvního ujednání přísluší za výkon jeho funkce odměna ve výši 8.000,- Kč měsíčně, místopředsedovi výboru pro audit 10.000,-Kč měsíčně a předsedovi výboru pro audit 12.000,- Kč měsíčně.

4.2 Personální strategie Dopravního podniku hl. m. Prahy, a. s.

Každá dílčí strategie firmy, tudíž i personální, by měla primárně vycházet z celkové strategie společnosti. Strategický plán společnosti se vytváří na dobu několika let, povětšinou na období 5ti let. V současné době, s příchodem nového generálního ředitele, pana Ing. Jaroslava Ďuriše, dochází k vytváření nové personální strategie.

Personální strategie spadá do kompetence úseku Lidské zdroje. Prvořadým úkolem personální strategie je plánování a rozvoj lidských zdrojů s ohledem na celkovou strategii firmy. Významným cílem bylo v roce 2013 zajištění obměny zaměstnanců odcházejících do důchodu kvalifikovanými a motivovanými zaměstnanci. Jedním ze způsobů naplnění

tohoto cíle je Absolventský motivační program⁴, jehož hlavním smyslem je zařazování vybraných absolventů škol na absolventská místa DP a jejich následné umístění za odcházející zaměstnance. V roce 2013 byl zahájen AMP pro žáky vybraných oborů Střední průmyslové školy dopravní⁵, kterou DP zřizuje. Na absolventská místa bylo od července tohoto roku umístěno 21 absolventů SPŠD.

Pro dosažení optimalizace v oblasti výběru a nábory zaměstnanců bylo vytvořeno samostatné oddělení, které se na tuto problematiku specializuje.

V rámci organizačních změn bylo v průběhu roku 2013 zrušeno 193 pracovních míst a vytvořeno 160 pracovních míst, z toho 30 absolventských. Došlo tak k celkové úspoře 33 pracovních míst.

I nadále je nedílnou součástí personální práce vedoucích zaměstnanců hodnocení, plnění stanovených pracovních úkolů, schopností a dovedností podřízených. Jako podpora hodnocení zaměstnanců se smluvní mzdou je využívána elektronická aplikace Hodnocení.

Vytvořenou personální strategii společnost uplatňuje každodenním personálním řízením. Dílčí aktivity personálního řízení jsou personální činnosti.

4.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Pracovní místa v DP jsou vytvořena, aby byly uspokojeny požadavky společnosti a kvalitně prováděny služby zákazníkům.

Společnost DP vytváří na pracovní místa analýzu. Společnost v analýze definuje pracovní úkoly a s tím spojené pravomoci. Každý popis pracovního místa obsahuje: úplný název pozice, popis a náplň pracovního místa - zařazení zaměstnance do organizační struktury, kvalifikační požadavky, lokalitu výkonu, odměňování a pracovní prostředí.

⁴ Dále jen AMP.

⁵ Dále jen SPŠD

4.2.2 Personální plánování

DP si je plně vědom, že pro správný průběh podnikatelské činnosti je potřeba se věnovat personálnímu plánování. Aby personální plánování probíhalo správně, je vytvořen personální plán. Tento plán je vytvořen na základě průzkumu trhu práce a je nadále průběžně sledován.

Aby obsah personálního plánu fungoval, je pro společnost důležité mít přehled o počtu zaměstnanců. Tento důležitý fakt je pro společnost nepostradatelným v mnoha ohledech rozhodování.

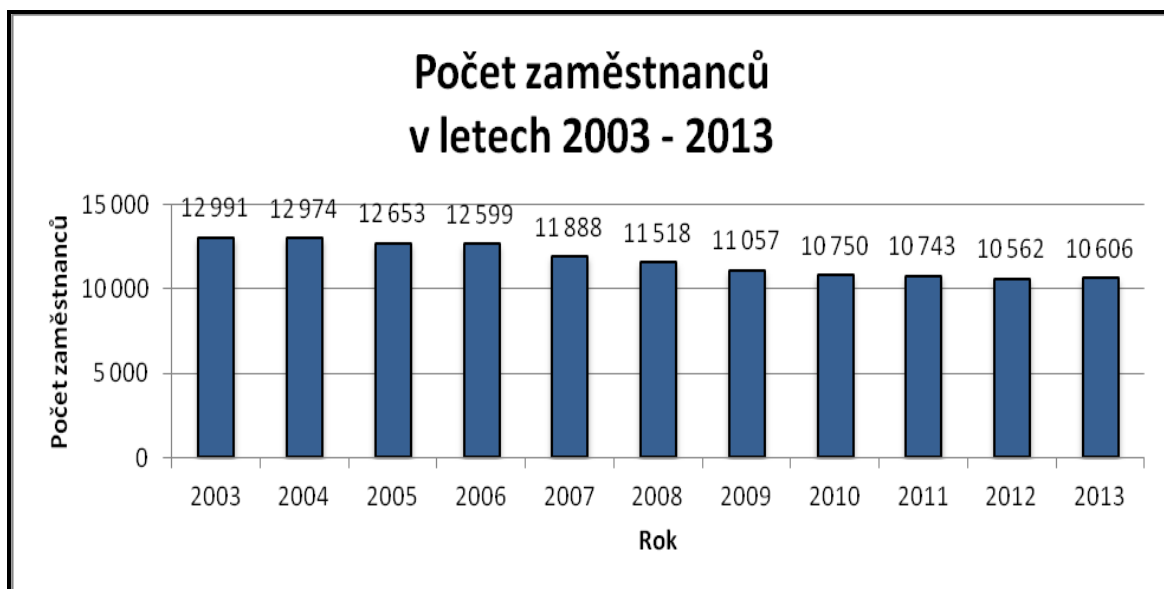
K 31. prosinci 2013 bylo v evidenčním stavu 10 606 zaměstnanců, z toho 9 222 mužů a 1 384 žen. Počet a skladba zaměstnanců vychází z potřeb a možností zaměstnanosti v rámci společnosti. Početně nejsilnější skupinou jsou řidiči MHD (39,2%), dále zaměstnanci v dělnických profesích (34,1%) a následují TH zaměstnanci (26,7%).

Vzdělanostní a věková struktura zaměstnanců společnosti se za rok 2013 významně nezměnila. Stále výrazně převažují zaměstnanci střední generace se středním vzděláním ukončeným maturitou a středním vzděláním bez maturity.

Struktura vzdělání odpovídá skladbě profesí v dopravně-technickém oboru.

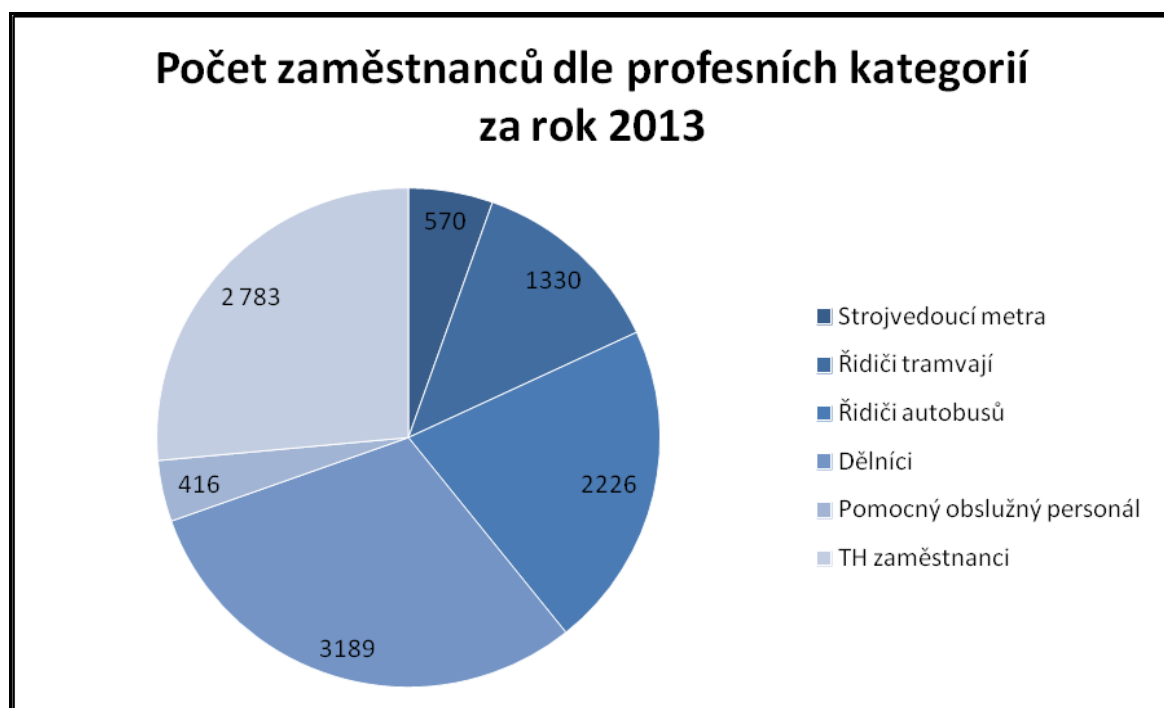
Počet zaměstnanců, v průběhu posledních 10ti let je zaznamenán v grafu č. 1. Tento graf znázorňuje, že počet zaměstnanců od roku 2003 nepatrně klesá. Stejně tak je to patrné i z grafu č. 2, který znázorňuje vývoj počtu zaměstnanců dle profesních kategorií za rok 2013, což je průměrný evidenční počet zaměstnanců přepočtený je přepočtem průměrného evidenčního počtu zaměstnanců ve fyzických osobách podle délky jejich pracovního úvazku na zaměstnavatelem stanovenou (plnou) pracovní dobu.

Graf 1: Vývoj zaměstnanců v letech 2003- 2013



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2: Vývoj zaměstnanů dle profesních kategorií za rok 2013



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.3 Metody získávání a výběr zaměstnanců

Metodami získávání a výběru se zabývá Personální úsek, odbor Strategie a řízení lidských zdrojů, konkrétně oddělení Výběr a nábor zaměstnanců. Toto oddělení komplexně zajišťuje a realizuje proces náboru a výběru zaměstnanců. Vykonává poradenskou činnost pro vedoucí zaměstnance a spolupracuje s nimi na výběru vhodných zaměstnanců na volná pracovní místa.

4.2.3.1 Postup při obsazování pracovních míst

Zamýšlí-li vedoucí útvaru obsadit pracovní místo, může tak učinit jedním z následujících způsobů:

- výběrovým řízením
 - s komisí;
 - bez komise;
- přímým výběrem (v případě, kdy vedoucí nepožaduje vyhlášení výběrového řízení)

Jedná-li se o pracovní místo, na které vedoucí útvaru požaduje vypsát výběrové řízení, zašle útvaru oddělení Výběr a nábor zaměstnanců formulář „Žádost o obsazení volného pracovního místa výběrovým řízením“.

Na základě zaslané žádosti je výběrové řízení vyhlášeno nejprve interně v podniku, a pokud do 10ti kalendářních dnů není nalezen vhodný uchazeč, tak i externě (tj. mimo podnik). Po odsouhlasení personálním ředitelem mohou být oba způsoby vyhlášeny zároveň.

V případě opakovaného nástupu zaměstnance do DP může vedoucí zaměstnanec požádat o hodnocení od předchozího zaměstnavatele, případně od bývalého vedoucího zaměstnance v DP nebo příslušných odborových organizací působících na jeho bývalém pracovišti. Součinnost zajišťuje již zmiňované oddělení Výběr a nábor zaměstnanců. Opakovaný nástup zaměstnance do DP musí být odsouhlasen personálním ředitelem.

4.2.3.2 Vznik pracovního poměru

Před uzavřením pracovního poměru vyplní vedoucí příslušného útvaru následující formuláře:

- návrh na přijetí či Žádost o obsazení volného pracovního místa přímým výběrem z externích zdrojů
 - v těchto formulářích je nutné uvést, zda zájemce o zaměstnání již v DP pracoval;
- popis pracovní funkce (profese) (Příloha 4);
- plán nástupní praxe absolventa (v případě nástupu absolventa školy)
 - minimálně prvních šest měsíců po nástupu, maximálně dva roky, vykonává absolvent nástupní praxi. Po dobu nástupní praxe se postupuje podle plánu nástupní praxe absolventa, který uzavírá příslušný vedoucí a vedoucí Zaměstnaneckého odboru s absolventem. Dobu zapracování stanoví a vyhodnotí ve své kompetenci vedoucí příslušného útvaru.

Doklady potřebné k přijetí do pracovního poměru jsou například doklad totožnosti, osobní dotazník (Příloha 5), doklady o dosaženém vzdělání a kvalifikaci (výuční list, vysvědčení, diplom, u řidičů řidičský průkaz), doklady o odborné praxi, zápočtový list, či výpis z trestního rejstříku. Všechny doklady je nutné předložit před přijetím do pracovního poměru. Součástí přijetí do pracovního poměru je i absolvování lékařské prohlídky.

Uzavření pracovního poměru nastává dle potvrzeného tiskopisu „Návrh na přijetí“, který vyhotoví příslušná referentka oddělení Personální a mzdové, podpisem pracovní smlouvy. Pracovní poměr se zakládá písemnou pracovní smlouvou se zkušební dobou 3 měsíce, u vedoucích zaměstnanců lze sjednat zkušební dobu až šestiměsíční. Sjednaná zkušební doba se prodlužuje o dobu celodenních překážek v práci a dovolené. Pracovní smlouva musí být uzavřena nejpozději v den nástupu do práce. Pracovní poměr je uzavřen na dobu neurčitou, nebyla-li sjednána doba jeho trvání.

Skončení pracovního poměru můžeme být sjednáno na základě následujících způsobů:

- dohodou;
- výpovědí danou zaměstnavatelem;
- výpovědí danou zaměstnancem;
- okamžitým zrušením pracovního poměru zaměstnavatelem;
- okamžitým zrušením pracovního poměru zaměstnancem;
- uplynutí sjednané doby u pracovního poměru na dobu určitou;
- zrušení pracovního poměru ve zkušební době;
- smrtí zaměstnance.

Veškerá podání spojená s rozvázáním pracovního poměru musí být učiněna písemnou formou. Žádost o rozvázání pracovního poměru dohodou, výpověď z pracovního poměru nebo zrušení pracovního poměru ve zkušební době ze strany zaměstnance podává zaměstnanec následujícími způsoby:

- svému bezprostředně nadřízenému, který potvrdí příjem a předá jej oddělení Personálnímu a mzdovému;
- osobním doručením do podatelny DP, kde mu bude potvrzen příjem;
- doporučeným zasláním na adresu DP;
- osobní doručením na oddělení Personální a mzdové, kde dojde k povrzení příjmu.

4.2.4 Systém personálních rezerv

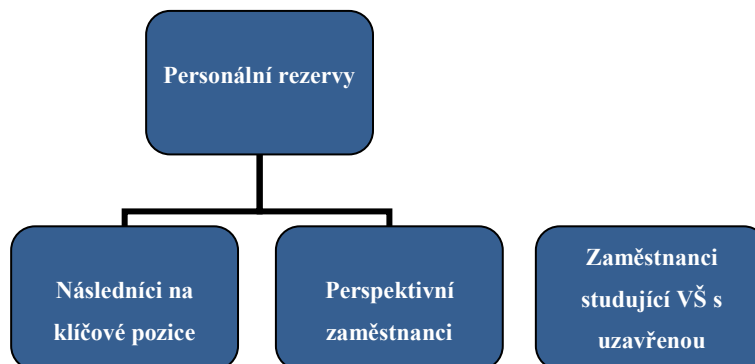
Jedním z nejdůležitějších úkolů úseku personálního je reagovat na aktuální potřebu obsadit konkrétní pracovní místo vhodným zaměstnancem a zajištění dostatečného počtu kvalitních zaměstnanců zejména na klíčové pracovní pozice v souvislosti s přirozenou fluktuací zaměstnanců.

K zajištění těchto potřeb byl v DP vytvořen Systém personálních rezerv, který metodicky řídí, spravuje a aktualizuje oddělení Vzdělávání a rozvojové programy.

Zaměstnance do Systému personálních rezerv navrhuje přímý nadřízený vedoucí zaměstnanec, a to na základě posouzení plnění jeho pracovních úkolů, pracovního potenciálu a způsobilosti vykonávat vyšší nebo specializovanou funkci v DP (Příloha 6).

Zvláštní skupinou jsou zaměstnanci, kteří mají s DP uzavřenou Kvalifikační dohodu o studiu VŠ a tudíž je předpoklad, že po dokončení studia budou převedeni na jinou nebo vyšší pozici (Schéma 1).

Schéma 1: Systém personálních rezerv



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Stejně jako v předchozích letech, také v roce 2013 byl realizován odborný rozvoj zaměstnanců s cílem zajistit efektivní výkon činností požadovaných na pracovním místě a zvyšovat profesní působnost i osobnostní rozvoj zaměstnanců dle aktuálních potřeb DP.

Řada školení z oblasti legislativy i nových technologií využitelných v DP byla zaměstnancům nabídnuta prostřednictvím stále vyhledávanějšího Programu rozvoje profesní odbornosti. Seminářů a školení se v rámci tohoto programu zúčastnilo 1 003 zaměstnanců.

Vzděláváním a rozvojem pracovníků se zabývá samostatné oddělení, spadající do úseku Lidské zdroje, Vzdělání a výběr zaměstnanců. Toto oddělení se zaměřuje na zajištění tvorby a rozvoje personální strategie DP. Vytváří strategie rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Vytváří metodiku a komplexně zajišťuje všechny fáze procesu vzdělávání zaměstnanců. Plánuje finanční prostředky na vzdělávání zaměstnanců a vyhodnocuje jejich použití. Zajišťuje realizaci vzdělávacích potřeb včetně provádění výběru a zavádění vhodných metod vzdělávání, vyjma vzdělávání v kompetenci provozních jednotek. Vytváří katalog kurzů. Vede agendu zvyšování kvalifikace zaměstnanců- studium SŠ, VOŠ, VŠ. Vytváří metodiku odborného výcviku a odborné praxe žáků středních škol a VOŠ v DP, zajišťuje její realizaci včetně vyhodnocení.

Vzdělávání zaměstnanců v DP je rozděleno do 3 oblastí:

- vzdělávání dopravních profesí;
- odborný rozvoj zaměstnanců v ostatních funkcích a profesích;
- rozvoj manažerských dovedností.

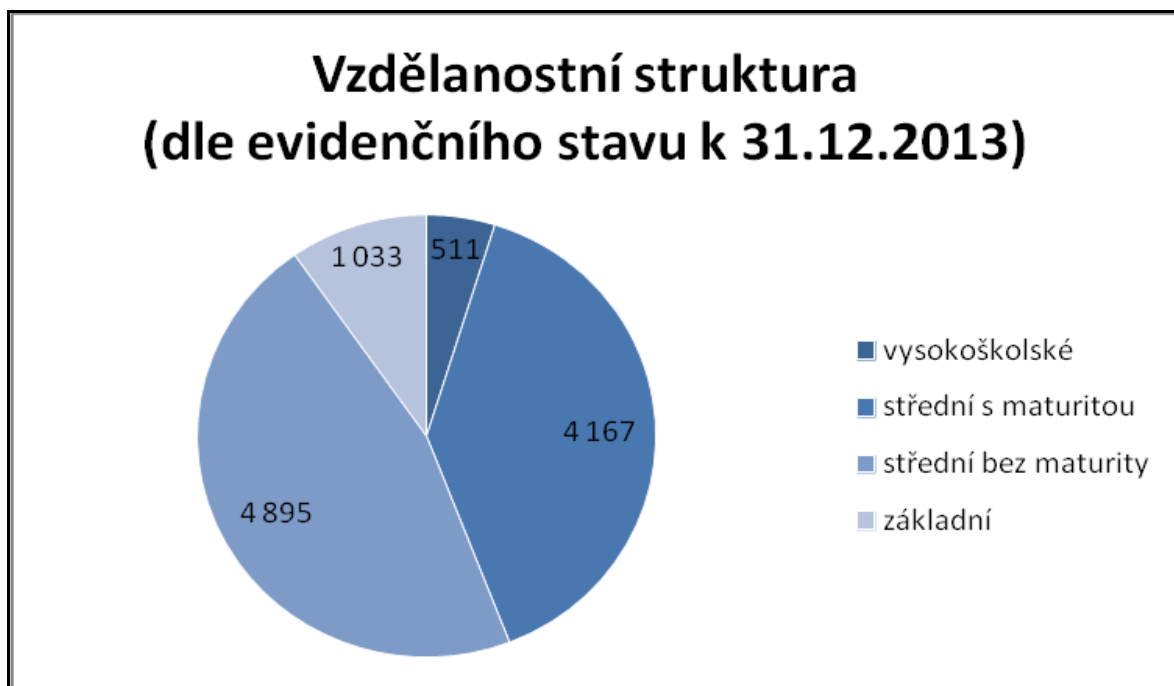
Vzdělávání dopravních profesí dále zahrnuje řidičské profese, které představují kurzy řidičů a strojvedoucích či zdokonalování odborné způsobilosti řidičů. Dále pak dopravně obslužný personál, představující kurzy dozorcích stanic, kurzy dispečerů a kurzy přepravní kontroly.

Do odborného rozvoje zaměstnanců spadají dělnické profese se základními kurzy, periodickými školeními a přezkoušením, technicko-hospodářští zaměstnanci s udržováním a prohlubováním kvalifikace, vzdělávání v oblasti IT, výchova vlastních lektorů a zvyšování kvalifikace.

Financování vzdělání zaměstnanců DP je zajištěno z vlastních zdrojů, případně ze strukturálních fondů.

Jak je patrné z grafu č. 3, zabývající se vzděláním zaměstnanců, největší zastoupení mají v DP zaměstnanci se středoškolským vzděláním bez maturity, představující 4 895 zaměstnanců, což je 46,15%. Nejmenší zastoupení mají zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, kterých je 511 a tvoří 4,82% z celkového počtu.

Graf 3: Vzdělanostní struktura zaměstnanců k 31.12.2013



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.5.1 Odborný výcvik a odborná praxe žáků středních škol

DP umožňuje na svých pracovištích žákům středních škol odborný výcvik a odbornou praxi. Přednostně umožňuje odborný výcvik a odbornou praxi žákům Střední průmyslové školy dopravní, a. s., jejímž je zřizovatelem. Kvalitní organizace a průběh výcviku a praxe přispívá k aktivnímu přístupu žáků k praktickému vyučování, motivuje žáky k rozhodnutí ucházet se o zaměstnání v DP.

Odborný výcvik je jednou z forem praktického vyučování ve střední škole. Spočívá v osvojování si základních praktických dovedností, činností a návyků. Probíhá vždy během celého školního roku. Mezi školou a DP je uzavřena smlouva o obsahu a rozsahu praktického vyučování a podmínkách pro jeho konání.

Odborná praxe je jednou z forem praktického vyučování ve střední škole. Uskutečňuje se v blocích, zpravidla v několika celých týdnech, v rozsahu stanoveném rámcovým vzdělávacím programem.

4.2.5.2 Absolventský motivační program (AMP)

Cíl AMP je motivovat žáky, studenty a absolventy vybraných oborů středních a vysokých škol k nástupu do DP zajistit obsazování pracovních míst za zaměstnance odcházející do důchodu v horizontu 2 let.

Význam AMP pro DP je získání kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců za zaměstnance odcházející do důchodu, zhodnocení části finančních prostředků DP vynaložených na SPŠD, možnost ovlivnění profilů absolventů SPŠD či prohloubení spolupráce SPŠD se zřizovatelem. Pro vedoucí zaměstnance příslušných útvarů má AMP význam z hlediska získání jednoho pracovního místa na dobu max. 2 let, možnost "vychovat si" absolventa. Pro absolventy školy získání odborné praxe, možnost profesního rozvoje, možnost prohloubení kvalifikace, perspektivu pracovního uplatnění v DP.

AMP má dvě části:

- Motivační program pro žáky a studenty posledních ročníků středních, vyšších odborných a vysokých škol;
- Absolventský program pro absolventy středních, vyšších odborných a vysokých škol.

4.2.6 Adaptace zaměstnanců

Adaptační proces je důležitým nástrojem personálního řízení k zajištění výkonnosti a stabilizace nových zaměstnanců. Dobře nastavený adaptační proces přispívá ke snižování odchodů zaměstnanců ve zkušební době a tím ke snížení nákladů spojených s vyhledáváním a přijímáním nových zaměstnanců.

Předpokladem dobře fungujícího standardizovaného adaptačního procesu je jeho řízení podle jednotné metodiky, která by měla být všemi vedoucími zaměstnanci v praxi uplatňována tak, aby zaměstnanci byli připraveni co nejdříve podávat očekávaný pracovní výkon a orientovat se v novém pracovním prostředí.

4.2.7 Hodnocení a odměňování pracovníků

Hodnocení zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších činností prováděných vedoucím zaměstnancem v procesu organizování, řízení, kontroly a hodnocení práce řízených útvarů a zaměstnanců. Je povinností každého vedoucího zaměstnance pravidelně hodnotit pracovní výsledky a pracovní chování podřízených a právem každého zaměstnance znát názor svého nadřízeného na svůj pracovní výkon, aby mohl modifikovat své pracovní chování.

V DP probíhá pravidelné čtvrtletní hodnocení zaměstnanců, kteří mají uzavřenou Smlouvu o mzdě. K zaznamenání závěrů plynoucích z hodnocení zaměstnanců slouží IT aplikace Hodnocení, do které mají přístup všichni hodnotitelé i hodnocení zaměstnanci.

Zaměstnanec má zároveň právo, aby se v rámci hodnocení sám vyjádřil ke svému pracovnímu výkonu a faktorům (motivům), které ovlivňují jeho pracovní chování.

Hodnocení je průběžnou činností, prováděnou fakticky každodenně v závislosti na aktuálních pracovních úkolech a dalších faktorech. Pro řízení firmy jako celku i jednotlivých pracovních úkolů je však důležité, aby bylo pravidelně prováděno hodnocení, které zahrne širší období a při kterém jsou jednotlivé okruhy zaměstnanců hodnoceny podle stejného zadání.

Hodnocení zaměstnanců je nástrojem personálního řízení společnosti a jejich jednotlivých útvarů, nástrojem kontroly a usměrňování zaměstnanců jejich přímými nadřízenými. Dále je zdrojem podkladů pro personální činnosti v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, pro plánování osobního rozvoje zaměstnance, dalšího vzdělávání, personálních rezerv a pro stanovení pobídkové složky mzdy.

Firma využívá hodnocení zaměstnanců ke zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců, využití a rozvoji potenciálu zaměstnanců, navrhování a plánování personálních rezerv, zlepšení komunikace mezi zaměstnanci, odměňování.

Vedoucím zaměstnancům umožňuje hodnocení motivovat podřízené k dosahování vyššího výkonu, jasně vyjádřit názor na zaměstnance, umožnit zaměstnancům zpětnou vazbu či pochopit potřebu a zájmy podřízených. Rozvíjet přednosti a eliminovat slabé stránky zaměstnanců, plánovat vzdělání či správně nastavit výši mzdy a regulaci pohyblivé složky mzdy.

Zaměstnanec na základě hodnocení získává ocenění své práce, informace o možnosti zvýšení svého pracovního úsilí či pohled a názor nadřízeného na svoji práci.

Vlastní hodnocení se skládá z následujících etap:

- případné zpracování sebehodnocení hodnocených zaměstnanců;
- příprava podkladů pro hodnotící rozhovor hodnotitelem (výkon a chování zaměstnance ve sledovaném období);
- hodnotící rozhovor
 - posouzení případného sebehodnocení hodnoceného;
 - vyhodnocení plnění dohodnutých cílů za minulé období (hodnocení pracovního výkonu);
 - stanovení cílů pro nadcházející období;
 - hodnocení kompetencí;
 - návaznost hodnocení na odměňování;
 - případné úpravy a podpisy Závěrů hodnocení;
 - 1x ročně:
 - předpoklad vývoje pracovní kariéry;
 - návrh dalšího rozvoje a vzdělávání;
- zpracování výstupů (vyplnění formuláře hodnocení);
- případné řešení rozporů.

4.2.7.1 Provádění hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnance provádí přímý nadřízený hodnoceného, který ho nejlépe zná a má konkrétní představu o jeho pracovním potenciálu.

Pracovní výkonnost zaměstnanců je nutno sledovat a hodnotit dlouhodobě.

Hodnotící rozhovor je důležitý jak pro hodnoceného, tak pro hodnotitele, neboť jeho výsledky mohou ovlivnit vzájemné vztahy na několik dalších měsíců.

Při přípravě na hodnotící rozhovor by měl hodnotitel vycházet z:

- náplně práce, kterou hodnocený v hodnoceném období vykonával;
- pracovní způsobilosti hodnoceného;
- standardních výkonů a chování, které od hodnoceného hodnotitel očekává;
- výkonu a chování (přístupu) hodnoceného ve sledovaném období;
- silných stránek, na kterých by zaměstnanec mohl stavět;
- slabých stránek v jeho výkonu, které by měly být zlepšeny;
- všeobecných podmínek obklopujících a ovlivňujících hodnoceného a jeho pracovní výkon.

Hodnotící rozhovor je podstatnou součástí celého hodnocení. Hodnotitel nechá hodnocenému prostor k vyjádření a jeho názory a postoje bere v úvahu při formulaci závěrů.

Účelem je stanovení možností pracovního rozvoje hodnoceného a zjištění příčin jeho případných slabín.

4.2.7.2 Mzdová politika

Mzdová politika společnosti byla realizována ve smyslu jednotné Kolektivní smlouvy, nyní platná do roku 2015, včetně společných pravidel pro odměňování všech zaměstnanců společnosti.

Průměrná měsíční mzda zaměstnanců za rok 2013 činila 32 379 Kč, mzdové náklady (Graf 4) byly čerpány v celkové výši 4 197, 497 mil. Kč. (Tabulka 4). Výše mzdových nákladů byla ovlivněna výplatou odstupného z organizačních a zdravotních důvodů.

V čerpání přesčasové práce došlo v roce 2013 k nárůstu proti roku 2012 o 2 380 hodin. Podíl přesčasové práce odpracovaným hodinám činil v roce 2013 4,75%.

Tabulka 4: Mzdové náklady v tis. Kč. a průměrná mzda v Kč za rok 2013

Kategorie	Mzdové náklady v tis. Kč	Průměrná mzda v Kč
Řidič MHD	1 656 164	31 963
Dělníci	1 085 269	27 916
POP (Pomocný obslužný personal)	137 581	26 761
Technicko-hospodářští zaměstnanci	1 318 483	38 950
Celkem	4 197 497	32 379

Zdroj: Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s. (2013)

Graf 4: Mzdové náklady v tis. Kč za rok 2013



Zdroj: vlastní zpracování

4.2.8 Péče o zaměstnance

Péči o zaměstnance zajišťuje i stejnojmenný odbor Péče o zaměstnance. Pod tento odbor spadají následující oddělení:

- oddělení Benefity a vztahy s odbory, které zajišťuje poskytování benefitů pro zaměstnance, kolektivní vyjednávání a další spolupráci s odborovými organizacemi;
- oddělení Nestátní zdravotní zařízení, které zajišťuje pracovnělékařskou péči, služby praktických lékařů a služby interního lékaře a rehabilitačního zařízení;

- oddělení Psychologická laboratoř, zajišťující psychologická vyšetření k posouzení psychické způsobilosti k práci, dopravní psychologii akreditovanou ministerstvem dopravy. Oddělení nabízí také individuální psychologické služby, které mohou využít nejen naši zaměstnanci, ale také jejich rodinní příslušníci za ceny lepší než na trhu.

4.2.8.1 Benefity pro zaměstnance DP

Mezi hlavní benefity pro zaměstnance DP patří:

- zaměstnanecké jízdné i pro rodinné příslušníky;
- 1 týden dovolené navíc (Příloha 7);
- příspěvek na stravování (stravenky);
 - DP poskytuje zaměstnancům stravenky v hodnotě 80 Kč, přičemž 40 Kč poskytne zaměstnavatel a 40 Kč hradí zaměstnanec (dle Kolektivní smlouvy 2013 - 2015);
- poukázky Flexi Pass;
 - zaměstnavatel poskytne zaměstnancům na kalendářní rok poukázky Flexi Pass. Výše poukázek je stanovena na částku 1 900 Kč (dle Kolektivní smlouvy 2013 – 2015);
- možnost rekreace v rekreačním středisku DP Hlavatce;
- příspěvek na dětskou zimní i letní rekreaci pořádanou jinými organizacemi;
 - zaměstnancům dětí s povinnou školní docházkou poskytne DP 300 Kč na den v období jarních prázdnin, a 200 Kč na den v období letních prázdnin;
- možnost 1 dne neplaceného volna v měsíci;
 - v případě, že tomu nebrání provozní důvody, poskytne zaměstnavatel všem zaměstnancům na požádání jeden den neplaceného volna v měsíci. Termín tohoto volna se sjednává po dohodě s nadřízeným zaměstnancem;

- 1x za rok 3 dny neplaceného volna v případě náhlého onemocnění;
 - volno je poskytováno bez náhrady mzdy v rozsahu nejvýše tří pracovních dnů po sobě jdoucích bez dodání průkazu práce neschopného za předpokladu, že na toto čerpání upozorní zaměstnavatele před plánovaným nástupem na směnu. Zaměstnanec si hradí zdravotní pojištění v plné výši;
- náhrada mzdy za první 3 dny pracovní neschopnosti;
 - zaměstnanci, který byl uznán dočasně práce neschopný, přísluší jedenkrát ročně náhrada mzdy nebo odměny z dohod za první tři dny, nejvýše však za 24 hodin, ve výši 60% průměrného výdělku.

5 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY ŘEŠENÍ

Zhodnocení výsledků je provedeno na základě rozsáhlého prostudování interní dokumentace, kterou poskytl personální úsek Dopravního podniku hl. m. Prahy, a.s. Pracovníci tohoto úseku jsou plně koncentrováni na hlavní oblast své činnosti.

Z podrobné analýzy vyplývá, že je v souladu s celkovou strategií celé společnosti. Personální strategie společnosti se odvíjí od dlouhodobého, povětšinou 5ti-letého plánu. S příchodem nového generálního ředitele zpravidla dochází k vytváření nové personální strategie, která je v plné míře naplňována. Podstatným faktem pro DP je správný průběh podnikatelské činnosti. Proto považuje za hlavní faktor personální plán, který je vytvářen na základě průzkumu trhu práce. Aby obsah tohoto plánu fungoval, je potřebné mít neustálý přehled o počtu zaměstnanců, jejich vzdělání, profesní struktuře a věkovém složení.

Ve společnosti je kladen velký důraz na dodržování stanovených postupů při obsazování vedoucích pracovních míst ve společnosti. Výběrová řízení na tyto pozice jsou vyhlášována nejprve interně prostřednictvím intranetu, což se doposud ve společnosti jeví jako vyhovující varianta. Tím dostávají šanci především zaměstnanci společnosti, kteří dokonale znají prostředí podniku. Při neobsazení pozice přichází na řadu teprve externí poptávka, což znamená, že se místo otevře uchazečům mimo podnik. Tato skutečnost se zveřejňuje prostřednictvím internetu, popřípadě na úřadu práce formou personální inzerce.

Nově přijatí zaměstnanci jsou nejdříve pečlivě seznámeni s chodem společnosti, naplní a popisem pracovní funkce. Zde je kladen důraz na dobře nastavený adaptační proces, který přispívá ke snižování odchodů zaměstnanců ve zkušební lhůtě, a tím i ke snížení nákladů spojených s vyhledáváním a přijímáním nových zaměstnanců.

Jednou z hlavních priorit společnosti je oblast vzdělávání a rozvoje všech pracovníků. Stále vyhledávanějším se stává Program rozvoje profesní odbornosti, který je financován ze strukturálních fondů, popřípadě se podílí zaměstnanec samofinancováním.

Péče o zaměstnance DP zahrnuje také benefity, které jsou dostupné pro všechny pracovníky, pracovnílékařská péče, rehabilitace, a další služby praktických lékařů, psychologická vyšetření, vyšetření psychické způsobilosti k práci (jedná se především o profese řidičů).

Za velký klad společnosti je považován odborný výcvik a odborná praxe žáků, především Střední průmyslové školy dopravní, a. s., jejímž DP je zřizovatelem. Kvalitní průběh výcviku a praxe přispívá k motivaci žáků k rozhodnutí ucházet se o zaměstnání v DP. Pozitivní ohlasy právě pro motivaci žáků, studentů a absolventů k nástupu do DP má Absolventský motivační program.

Veškeré návrhy v personální oblasti je na základně Kolektivní smlouvy nutné v DP předložit k projednání všem 14ti odborovým organizacím, působících v této společnosti. To má za následek, že celý schvalovací proces změn je nadměru složitý a zdlouhavý.

Neboť DP je jedním z největších podniků v hlavním městě Praze, bylo by dobré, vzhledem k rozvržení jednotlivých pracovišť po celém území Prahy, aplikovat pro nově přijaté zaměstnance navrhovaná řešení. Při nástupu do podniku by každý nový zaměstnanec obdržel startovací příručku "Praktické rady o DP", která by obsahovala základní identifikační údaje společnosti, stručnou historii, organizační schéma DP, potřebné kontakty personalistů, mzdových účetní, seznamy lékařů, ale i přehled benefitů, zásady bezpečné práce. Součástí brožury by byly i schémata, znázorňující trasy jednotlivých linek tramvají, autobusů a metra. Pomocí této příručky se nový zaměstnanec lépe zorientuje, jak funguje tento podnik. Ideální by bylo, aby tato brožura byla jak v tištěné, tak elektronické podobě, pro dnešní dobu i jako aplikace pro mobilní telefony či tablety. Bude nutné tuto aplikaci udržovat stále v aktuální podobě.

Protože společnost klade velký důraz na vzdělávání pracovníků, bude vhodné vytvořit studijní fond, který by nabídl dosažitelnost a možnosti dalšího vzdělávání většímu okruhu zaměstnanců. Tím by se zvýšila i celková vzdělanost v podniku.

Bylo by dobré, rozšířit stávající nabídku právní poradny podniku, neboť tato oblast pomoci je v současné době jednou z nejžádanějších. Výrazně by tato činnost měla být rozšířena i pro zaměstnance při rozvazování pracovního poměru (předčasný odchod do starobního důchodu, zrušení pracovního místa, outsourcingu činnosti a při zdravotních problémech zaměstnance).

6 ZÁVĚR

Personální strategii lze charakterizovat jako základní záměry organizace v oblasti využití lidských zdrojů. Personální řízení v dnešní době představuje jeden z hlavních zdrojů konkurenčních výhod společností na trhu. Konkurenceschopnosti na trhu je možné dosáhnout, pokud bude personální strategie úzce provázána s ostatními cíli společnosti. Úkolem personálního řízení je maximální využití lidského potenciálu a také nejefektivnější využití investic, které do něj byly vloženy. Tento fakt je důležitý, aby byly personální činnosti, které vyplývají z personální strategie a jsou uplatňovány v rámci personálního řízení, realizovány účelně a v praxi skutečně napomáhaly k vyššímu zisku.

Úspěch společnosti a její stabilita v otázkách personálního řízení závisí také na tom, jakým způsobem a jak intenzivně se ta která společnost věnuje vytváření a zavádění personální strategie. Personální strategie odráží zájmy společností a jejich zaměstnanců. Vytvořená personální strategie poté ovlivňuje rozhodování personálního útvaru v otázkách vedení lidí a také v plnění personálních činností.

Dopravní podnik hl. m. Prahy, a.s. představující společnost, na níž byla popsána personální strategie má v personální politice dobře sestavené cíle personální strategie, zahrnující udržení spolupráce s absolventy odborných škol a se zaměstnanci, kteří jsou dostatečně kvalifikováni, jsou ochotni se ztotožnit s cíli podniku a zároveň udržet konkurenceschopnost na trhu a dosáhnout vyššího zisku.

Personální politika společnosti DP se kvalitně podílí na vytváření potřebného klima v organizaci, která ovlivňuje vztah pracovníků k vykonané práci. Nejvíce je zdůrazňována pozitivní motivace zaměstnanců. DP pečuje o své zaměstnance, uvědomuje si jejich důležitost, proto se snaží vytvářet jim co nejpříjemnější pracovní podmínky. To je podpořeno o neustálé zvyšování odborné kvalifikace pracovníků.

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

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

FOOT, Margaret. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, xii, 462 s. ISBN 80-722-6515-6.

KAHLE, Bohuslav. *Praktická personalistika: Zaměstnanec - zaměstnavatel - stát- vztahy - práva - povinnosti*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 1994, 256 s. ISBN 80-858-5606-9.

HELMUT, Kasper; WOLFGANG, Mayrhofer. *Personální management, řízení, organizace*. Překlad Bruno Cempírek. Praha: Linde, 2005, 592 s. ISBN 80-861-3157-2.

KLEIBL, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-717-9389-2.

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

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Vyd. 1. Praha: Eurolex Bohemia, 2007, 158 s. Psyché (Grada). ISBN 80-864-3297-1.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách: teoretická východiska a vývoj*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. Psyché (Grada). ISBN 80-7261-033-3.

MILKOVICH, George T. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993, 930 s. ISBN 80-56-2329-3.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3447-7.

SIMS, R. R. *Human resource management: Contemporary issues, challenges and opportunities*. Charlotte, NC : Information Age Publishing, 2007, 624 s.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

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

WERTHER, William B.; DAVIS Keith. *Personnel management and human resources*. 2., aktualiz. vyd. New York: McGraw-Hill, 1981, xx, 508 p. Management (Grada). ISBN 00-706-9436-2.

WERTHER, William B.; DAVIS Keith. *Lidský faktor a personální management*. 1. vydání. Zlín : Victoria Publishing, 1992, 611 s. ISBN 80-856-0504.

Internetové zdroje

Dopravní podnik hlavního města Prahy: Absolventský motivační program pro vysokoškoláky[online].[cit.2014-10-10].

Dostupné z: http://dpp.jobs.cz/search.php?design=dpp_cs&brand=21200101&exports=116404549&cat=cc40;vs&trackingBrand=www.dpp.cz&rps=186&ep=.

Dopravní podnik hlavního města Prahy: Dopravní podnik hl. m. Prahy v datech [online]. [cit. 2014-10-09]. Dostupné z: <http://www.dpp.cz/dpp-v-datech/>.

Dopravní podnik hlavního města Prahy: Logo DPP [online]. [cit. 2014-10-09]. Dostupné z: <http://www.dpp.cz/logo/>.

Dopravní podnik hlavního města Prahy: Organizační struktura [online]. [cit. 2014-10-09]. Dostupné z: <http://www.dpp.cz/organizacni-struktura/>.

Dopravní podnik hlavního města Prahy: Výroční zprávy [online]. [cit. 2014-10-10]. Dostupné z: <http://www.dpp.cz/vyrocní-zpravy/>.

Dopravní podnik hlavního města Prahy: Základní identifikační údaje [online]. [cit. 2014-10-09]. Dostupné z: <http://www.dpp.cz/zakladni-identifikacni-udaje/>.

Ostatní zdroje

Interní dokumentace Dopravního podniku hlavního města Prahy, akciová společnost.

Časopis DP Kontakt, DP aktuálně

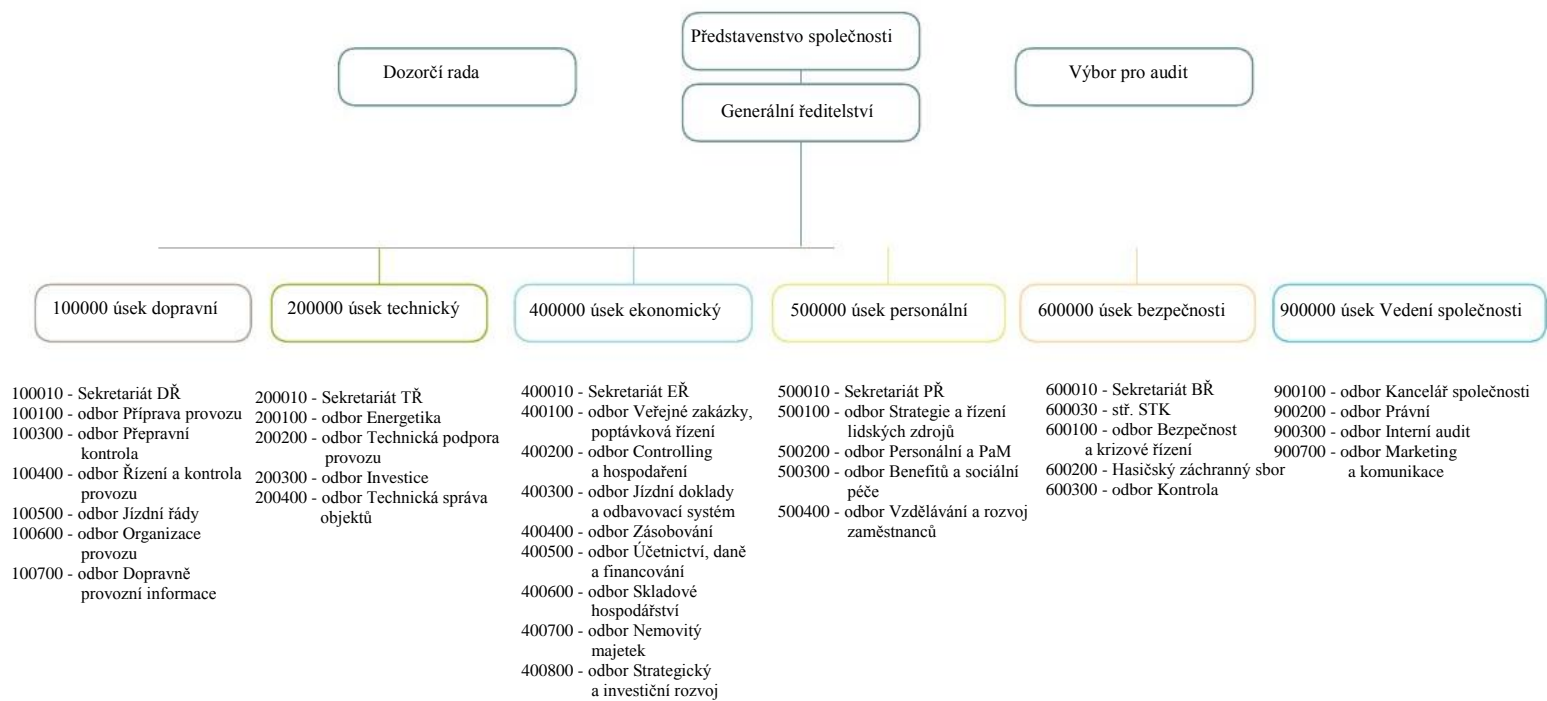
8 PŘÍLOHY

- 1. Seznam otázek**
- 2. Organizační schéma Dopravního podniku hl. m. Prahy, a. s. k 1. 9. 2014**
- 3. Úrovně liniového řízení**
- 4. Popis pracovní profese**
- 5. Osobní dotazník**
- 6. Žádost o zařazení zaměstnance do personálních rezerv**
- 7. Dovolenska**
- 8. Seznam použitých zkratk**
- 9. Seznam obrázků, tabulek, grafů a schémat**

Příloha 1 - Seznam otázek

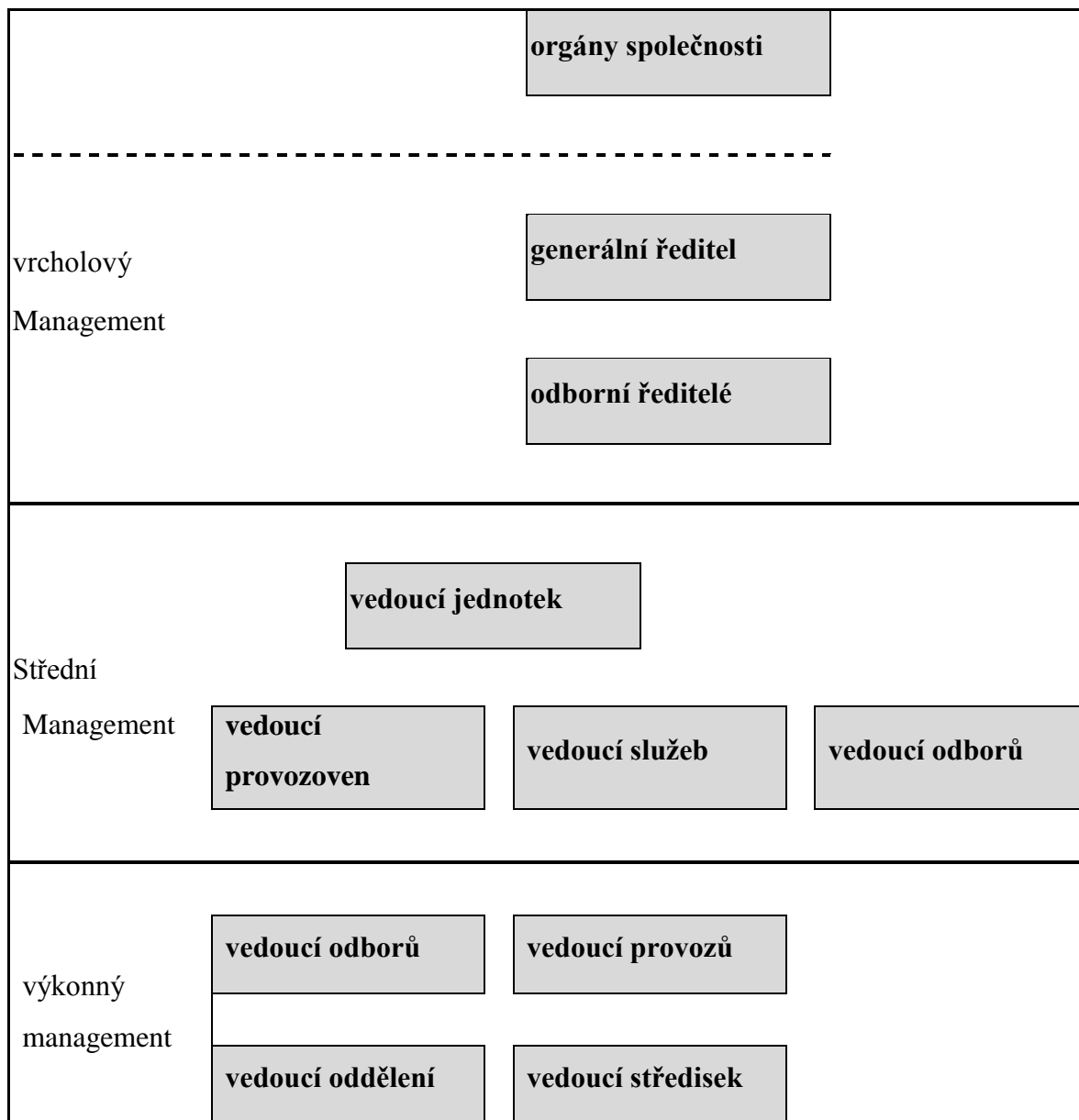
- 1) Jaká je personální strategie?
- 2) Jak se vytváří pracovní místa?
- 3) Jaké jsou postupy při obsazování pracovních míst?
- 4) Jakým způsobem pracovní poměry?
- 5) Jaké jsou vyhlídky personálního plánování?
- 6) Jak dochází k zajištění systému personálních rezerv?
- 7) Získávají zaměstnanci možnost dalšího vzdělání a rozvoje?
- 8) DP má i svou vlastní odbornou střední školu, jaké výhody mají studenti?
- 9) Co je cílem Absolventských motivačních programů?
- 10) Jak probíhá hodnocení zaměstnanců?
- 11) Jak pečuje DP o své zaměstnance?
- 12) Jaké poskytuje DP zaměstnancům benefity?

Příloha 2 - Organizační schéma Dopravního podniku hl. m. Prahy, a. s. k 1. 9. 2014



Zdroj: Dopravního podniku hl. m. Prahy, a. s. (2014)

Příloha 3 - Úrovně liniového řízení



Zdroj: Dopravního podniku hl. m. Prahy, a. s. (2014)

Příloha 4 - Popis pracovní profese

Popis pracovní profese (D a POP)

Organizační vztahy:

Útvar (číslo a název útvaru)	131X00
Název funkce	skladník
Tarifní stupeň	4
Příjmení a jméno zaměstnance / osobní číslo	Typový - kumulovaná funkce /
Funkce je podřízena	vedoucímu garáže
Funkce řídí	
Funkce zastupuje	
Důvod zpracování popisu pracovní funkce	

Obecná působnost a odpovědnost funkce:

- Řídí se organizačním řádem společnosti se zřetelem na:
 - a) stanovené zásady pro vedoucí zaměstnance
 - b) stanovené zásady pro zaměstnance
- S výkonem funkce je spojena povinnost uzavřít dohodu o odpovědnosti (§252 a násl. ZP).
- S výkonem funkce je spojena povinnost uzavřít „Prohlášení mlčenlivosti“.

Obsah působnosti - činnosti:

Poř. číslo	Katalogové č. příkladů činností *)	Obsah působnosti - činnosti
Výkon dílčích odborných prací konaných podle rámcového zadání s jednoduchými vazbami vstupů a výstupů:		
1.	4/3	Organizace a řízení práce v menším samostatném skladu, vedení předepsané evidence.
2.	4/12	Zpracovávání údajů o tržbách z výdejních zařízení jízdenek na příměstských linkách, kontrola odvodu tržeb z prodeje těchto jízdenek.
3.		Organizace a řízení práce ve skladu výpravny pro směnný provoz skladníků včetně vlastního výkonu práce při zajišťování vedení evidence výdeje a příjmu pokladen USV PID včetně drobných oprav a údržby pokladen a dále při zajišťování příjmu, výdeje a skladování dokumentace a náležitostí pro výkon služby řidičů MHD.
4.		Provádění výplat mezd zaměstnancům garáže a výdej výplatních pásek. Zajišťování objednávaní stravenek pro všechny zaměstnance garáže, jejich výdej, evidenci, vyúčtování a inventuru. Výdej ostatních cenin podle dodaných seznamů. Zástup v oblasti drobného vydání - evidence, vyúčtování. Zajišťování dodržování všech předepsaných zásad pro bezpečnou úschovu hotovosti a cenin.
5.		V souladu s pracovní smlouvou plní další úkoly uložené nadřízeným zaměstnancem, které odpovídají organizačnímu začlenění a funkčnímu zařazení.

Platnost popisu funkce (schválení)

Popis pracovní funkce platí od: 1.10.2014		
	Podpis + razítko	Datum
Vedoucí útvaru		1.10.2014
Zaměstnanec		

*) Pouze u kat. D a POP – číslo dle katalogu manuálních prací

Rozdělovník: 1x vedoucí útvaru
1x zaměstnanec
1x odd. Personální a mzdové

za 500210 zkontroloval:

Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost
adresa Sokolovská 217/42, 190 22 Praha 9
zápis v OR vedeném MS v Praze v oddíle B, vložka 847
IČ 00005886 DIČ CZ00005886 www.dpp.cz

Před tiskem zvažte dopad na životní prostředí.

DP354-1-131000

Strana 1/1



Dopravní podnik
hlavního města Prahy

Zdroj: Dopravního podniku hl. m. Prahy, a. s. (2014)

Příloha 5 - Osobní dotazník

OSOBNÍ DOTAZNÍK			
Příjmení, jméno, titul:		Datum narození:	
Rodné příjmení:		Místo:	
Všechna další příjmení:		Okres (stát):	
		Rodné číslo:	
Bydliště trvalé, vč. PSČ:		Kontaktní adresa, vč. PSČ:	
Telefon:		Telefon:	
OBČANSKÝ PRŮKAZ			
Evidenční číslo:		Státní příslušnost:	
Povolení k pobytu (od - do):		Rodinný stav:	
RODINNÍ PŘÍSLUŠNÍCI			
Jméno	Datum narození	Zaměstnání <i>(zaměstnavatel/škola)</i>	
Manžel/ka, druh, družka			
Děti			
Ostatní vyživované osoby			
VZDĚLÁNÍ			
Základní škola ukončena v roce:			
Škola/organizace	Obor studia/ vyučení	Zkouška (datum)	
KURZY			
Pořadatel	Druh	Délka	
CIZÍ JAZYKY			
Jazyk	Stupeň znalosti	Zkoušky	
ŘIDIČSKÝ PRŮKAZ			
Druh	Datum vydání	Vydal	Evidenční číslo:



PRŮBĚH PŘEDCHOZÍCH ZAMĚSTNÁNÍ

Profese/funkce	Od (datum)	Do (datum)	Zaměstnavatel

JINÉ PRACOVNĚPRÁVNÍ VZTAHY

Zaměstnavatel	Od (datum)	Druh činnosti	Úvazek

ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNA

Název:	Pobočka – kód:

DŮCHOD

Druh důchodu	Datum výměru	Den výplaty	Plátce důchodu

DŮCHODOVÉ SPOŘENÍ

II. pilíř důchodového systému: ANO NE *)

OSOBY SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM (OZP)

ZPS přiznána od (datum)	Přiznána kým

Soudní řízení vedené proti Vám: ANO NE *)

RŮZNÉ:

*) Zaškrtnete co se hodí

Prohlašuji, že veškeré uvedené údaje jsou pravdivé – pokud jsou nepravdivé, bude to posuzováno v rámci pracovního poměru jako porušení povinností vyplývajících z pracovního právního vztahu dle zákoníku práce. Veškeré informace poskytnu dobrovolně s tím, že zaměstnavatel s těmito informacemi bude zacházet v souladu se zákonem o ochraně osobních údajů.

V Praze dne:

Podpis:

Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost
 adresa Sokolovská 217/42, 190 22 Praha 9
 zápis v OR vedeném MS v Praze v oddíle B, vložka 847
 IČ 00005886 DIČ CZ00005886 www.dpp.cz

DP193-1-500200 Strana 2/2



Dopravní podnik
hlavního města Prahy

Před tiskem zvažte dopad na životní prostředí.

Zdroj: Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s. (2014)

Příloha 6 - Žádost o zařazení zaměstnance do personálních rezerv

V Praze dne:

ŽÁDOST O ZAŘAZENÍ ZAMĚSTNANCE DO SYSTÉMU PERSONÁLNÍCH REZERV (SPR)

Jméno	Titul	Příjmení	Os. číslo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Současný název a číslo útvaru zaměstnance		Současné pracovní zařazení	
<input type="text"/>		<input type="text"/>	

1 Návrh na zařazení zaměstnance do SPR

1.1 Návrh na zařazení zaměstnance do SPR mezi NÁSLEDNÍKY na klíčové pozice

(obsazené zaměstnanci, kteří mají do 3 let nárok na SD)

Funkce/profese	Číslo a název útvaru
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Uveďte podrobné zdůvodnění zařazení zaměstnance do SPR - mezi NÁSLEDNÍKY

1.2 Návrh na zařazení zaměstnance do SPR mezi PERSPEKTIVNÍ ZAMĚSTNANCE

(bez určení následnictví na konkrétní PM)

Uveďte podrobné zdůvodnění zařazení zaměstnance do SPR – mezi PERSPEKTIVNÍ ZAMĚSTNANCE

K projednání Komise pro personální rezervy je nutno vyplnit „Dotazník pro manažera“ a „Dotazník pro zaměstnance“, které vyplněné a podepsané zašlete spolu s touto žádostí útvaru 500420 – odd. Rozvojové programy.



Dotazník pro
manažera



Dotazník pro
zaměstnance

2 Žádost o přeřazení zaměstnance v SPR

Zaměstnanec je v současnosti zařazen do SPR jako následník perspektivní zaměstnanec

Návrh na přeřazení zaměstnance v SPR jako následník perspektivní zaměstnanec



Uveďte podrobně zdůvodnění přeřazení zaměstnance v SPR

--

3 Žádost o vyřazení zaměstnance ze SPR

Zaměstnanec je v současnosti zařazen do SRP jako

následník

perspektivní zaměstnanec

Návrh na vyřazení zaměstnance ze SPR

Uveďte podrobně zdůvodnění vyřazení zaměstnance ze SPR

--

Jméno a funkce přímého nadřízeného vedoucího zaměstnance:

Datum:

_____ podpis, razítko

Vyjádření příslušného nadřízeného vedoucího zaměstnance na vyšším stupni řízení:

Souhlasím – nesouhlasím *

Jméno a funkce vedoucího zaměstnance

Datum:

_____ podpis, razítko

Vyjádření vedoucího zaměstnance přímo podřízeného generálnímu řediteli:

Souhlasím – nesouhlasím *

Jméno a funkce vedoucího zaměstnance

Datum:

_____ podpis, razítko

**) nehodící se škrtněte*

Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost
adresa Sokolovská 217/42, 190 22 Praha 9
zápis v OR vedeném MS v Praze v oddíle B, vložka 847
IČ 00005886 DIČ CZ00005886 www.dpp.cz

Před úskem zvažte dopad na životní prostředí.

DP400-0-500400

Strana 2/2



Dopravní podnik
hlavního města Prahy

Zdroj: Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s. (2014)

Příloha 7 - Dovolenka

 Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost Sokolovská 217/42, 190 22 Praha 9		DOVOLENKA	
Příjmení	Jméno	Osobní číslo	Útvar
Čerpání dovolené na kalendářní rok 2014: od: do: , tj. pracovních dnů z nároku roku 2014.			
Vyplacení mzdy / přiměřené zálohy na mzdu před dovolenou Mzdu / přiměřenou zálohu za měsíc			
<input type="checkbox"/> vyplatit ve výši ke dni (převod z účtu DP, a.s.) <input type="checkbox"/> v hotovosti <input type="checkbox"/> na účet			
<input type="checkbox"/> nevyplácet			
<input type="checkbox"/> vybrané pole zaškrtněte			
<i>Při vyplacení mzdy před dovolenou nutno odevzdat tiskopis nejpozději do konce kalendářního měsíce, za který má být záloha na mzdu vyplacena (nejdéle však druhý pracovní den měsíce následujícího).</i>			
Beru na vědomí, že v případě čerpání dovolené ve větším rozsahu, než na který mi v příslušném kalendářním roce vzniklo právo, resp. při čerpání dovolené v rozsahu, v němž jsem na ni právo ztratil, mi bude v souladu s ust. § 222 odst. 4 ZP a ust. § 147 odst. 1 písm. e) ZP sražena i bez mého souhlasu náhrada mzdy za přečerpanou část dovolené.			
Datum		Podpis	
Vyplní příslušný vedoucí útvaru: Schváleno dne:	 Podpis + razítko	

Zdroj: Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s. (2014)

Příloha 8 - Seznam použitých zkratek

DP - Dopravní podnik hlavního města Prahy, akciová společnost

EP - Elektrické podniky

MHD - Městská hromadná doprava

AMP - Absolventský motivační program

SPŠD - Střední průmyslová škola dopravní

Příloha 9 - Seznam obrázků, grafů, schémat a tabulek

Graf 1: Vývoj zaměstnanců v letech 2003 - 2013	46
Graf 2: Vývoj zaměstnanců dle profesních kategorií za rok 2013	46
Graf 3: Vzdělanostní struktura zaměstnanců k 31. 12. 2013	51
Graf 4: Mzdové náklady v tis. Kč za rok 2013	56
Obrázek 1: Logo společnosti	39
Schéma 1: Systém personálních rezerv	50
Tabulka 1: Základní identifikační údaje společnosti	40
Tabulka 2: Investice 2013	41
Tabulka 3: Přehled ročních odměn Dozorčí rady	43
Tabulka 4: Mzdové náklady v tis. Kč. a průměrná mzda v Kč za rok 2013	56