

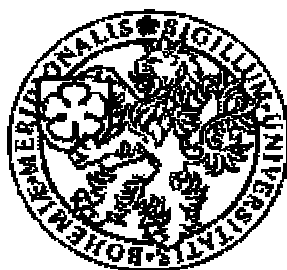
JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra řízení

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání



Personalistika v dopravních službách

Vedoucí bakalářské práce

Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Autor

Alena Táborská

2008

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Alena TÁBORSKÁ**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Personalistika v dopravních službách**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Charakteristika

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu řízení lidských zdrojů, řídicích procesů, jejich finanční náročnosti a kvality výstupů ve zvolené firmě s důrazem na nalezení vhodných doporučení pro její budoucí rozvoj.

Cíl řešení

Cílem bakalářské práce je jednak analyzovat historii a současný vývoj podniku, jednak soudobou kvalitu procesů spojených s řízením lidských zdrojů. Hlavním cílem bude návrh určitých zlepšení v řídicích procesech, výběru a dalším vzdělávání pracovníků vedoucích ke zkvalitnění produkce a k zajištění konkurenceschopnosti firmy.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury 2. Charakteristika historie a současného vývoje daného podniku 3. Analýza současného systému řízení lidských zdrojů v podniku 4. Návrh na zkvalitnění řídicích procesů. 5. Projekt na podporu vzdělanosti vybrané skupiny pracovníků.

Rámcová osnova

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíle a metodika, 4. Řešení problematiky, 5. Provedení analýzy, 6. Diskuse, 7. Závěr, 8. Resumé, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle možností**

Rozsah pracovní zprávy: **30 - 40 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Veber, J. a kol.: Management : základy, prosperita, globalizace... 1. vyd..
Praha : Management Press, 2000 2003. 700 s.

Kotler, Ph. - Armstrong, G.: Marketing. [přeložili Hana Machková ... et
al.]. - Praha : Grada Publishing, 2004 - 855 s.

Dohnal, J.: Řízení vztahů se zákazníky : procesy, pracovníci, technologie.
- 1. vyd.. - Praha : Grada Publishing, 2002


Storbacka, K. - Lehtinen, J. R.: Řízení vztahů se zákazníky (customer
relationship management); - 1. vyd.. - Praha : Grada Publishing, 2002

Parmová, D.: Řízení služeb. Přednášky. ZF JU. Č. Budějovice 2004. 96
s.

Vedoucí bakalářské práce: **Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová**
Katedra řízení


Datum zadání bakalářské práce: **30. března 2007**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2008**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13
370 05 České Budějovice
IČ 600 76 658, DIČ CZ60076658

děkanka


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 30. března 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci na téma Personalistika v dopravních službách vypracovala samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v seznamu literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 3. dubna 2008

.....

Alena Táborská

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mi (ať už přímo, nebo nepřímo) pomáhali v průběhu mé práce a bez jejichž přičinění by tento spis nemohl vzniknout. Především děkuji vedoucí bakalářské práce Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové za odborné vedení a vstřícný přístup při psaní mé práce, společností ČSAD Jihotrans a.s. a KP projekt s.r.o. za cenné rady a množství tvůrčích připomínek. Chtěla bych také vyjádřit poděkování mé rodině a přátelům za morální podporu, kterou mi poskytovali po celou dobu mého bakalářského studia.

OBSAH

1. ÚVOD	7
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	8
2.1. OBECNÁ VÝCHODISKA A ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ	8
2.2. PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	10
2.3. ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	12
2.4. MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	15
2.5. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	18
3. CÍLE A METODIKA	21
4. PROJEKT VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V PODNIKU ČSAD JIHOTRANS A.S.	25
4.1. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ČSAD JIHOTRANS A.S.	25
4.2. TÉMA A CÍL PROJEKTU ČSAD JIHOTRANS A.S.	26
4.3. EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND	27
4.3.1. ZÁKLADNÍ PROGRAMY EVROPSKÉHO SOCIÁLNÍHO FONDU	28
4.4. PODKLADY PRO ZPRACOVÁNÍ ŽÁDOSTI O FINANČNÍ PODPORU Z OP LZZ	29
4.4.1. IDENTIFIKACE OPERAČNÍHO PROGRAMU A PRIORITY OSY	29
4.4.2. IDENTIFIKACE PROJEKTU	30
4.4.3. IDENTIFIKACE PARTNERŮ ŽADATELE	31
4.4.4. POPIS PROJEKTU	32
4.4.5. REALIZACE PROJEKTU	35
4.4.6. HARMONOGRAM REALIZACE PROJEKTU	39
4.4.7. NÁKLADY	40
4.5. SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI ČSAD JIHOTRANS A.S	41
4.5.1. VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY	42
4.5.2. NAVRHOVANÉ STRATEGIE	43
4.5.3. DOPORUČENÍ	43
5. ZÁVĚR	46
6. RESUMÉ	47
7. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	48
SEZNAM PŘÍLOH	50

1. Úvod

Personální řízení se jako koncepce personální práce začalo objevovat již před druhou světovou válkou. Historicky nejstarším pojetím však byla personální administrativa, neboli správa, jejímž obsahem bylo především zaměstnávání lidí, úschova a aktualizace dokumentů a informací o zaměstnancích. S novodobým řízením lidských zdrojů tedy toto pojetí nemělo mnoho společného.

Personální řízení, které zohledňovalo význam člověka, význam lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu, se začalo objevovat v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, které byly zaměřeny na ovládnutí pokud možno co největší části trhu, na eliminaci konkurence. Nejsnazší cestou k prosazování těchto strategií se ukázalo hledání a výběr pečlivě zformovaných, organizovaných a motivovaných zaměstnanců za účelem získání určité konkurenční výhody. Manažeři zmíněných firem si prostě začali uvědomovat důležitost člověka, lidské pracovní síly jako nevyčerpatelného zdroje prosperity a konkurenceschopnosti podniku.

Protože je lidský kapitál považován za prvořadé bohatství organizace, tak podniky, aby zajistily své přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat. Získat kvalitní pracovní potenciál je pro organizaci často spojeno se značnými náklady (jak na získávání, tak i na investice do kvalifikace a přípravy pracovníků). Organizace proto musí současně usilovat o zkvalitňování vlastního pracovního potenciálu i o jeho stabilizaci. Znamená to podnikat kroky směřující ke zvyšování a rozvíjení schopností vlastních zaměstnanců tím, že se jim budou nabízet příležitosti k učení a soustavnému vzdělávání. Firma, která rozvíjí své pracovníky prostřednictvím zvyšování jejich kvalifikace, lépe obstojí v konkurenčním prostředí a může pružně reagovat na požadavky trhu. Pracovníci firmy jsou více motivováni a méně opouštějí stávající zaměstnání, jsou ve firmě spokojenější, podávají lepší pracovní výkony a především jsou odborně zdatnější.

2. Literární přehled

2.1. Obecná východiska a činnosti personálního řízení

Jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost či neúspěšnost firem v náročném konkurenčním prostředí tržního hospodářství je kvalita fungování lidského faktoru. Již od počátku svého formování bylo personální řízení považováno za důležitou a nedílnou součást procesu řízení, jeho nedostatky negativně ovlivňovaly kvalitu fungování organizace. Na prahu nového tisíciletí hraje tento faktor význam v daleko větším rozsahu, než tomu bylo dříve, kdy vývoj ekonomického okolí byl kontinuální, relativně plynulý a rozsah a intenzita probíhajících změn byla managementem firem zvládnutelná bez radikálních změn přístupu k tvorbě a realizaci strategie fungování a rozvoje firmy. V důsledku změn, které proběhly koncem dvacátého století a které vtiskly ekonomickému i sociálnímu okolí firem nové znaky, se ukázalo, že kvalita lidských zdrojů a schopnost jejího využití při stanovování strategie rozvoje firmy a její realizace se stává rozhodujícím faktorem úspěchu. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

S následující myšlenkou se ztotožňují i autoři **Hájek a Vítek (1991)** a uvádějí, že odpovídající personální zajištění všech potřebných činností v rychle se měnících vnějších i vnitřních podmínkách a vztazích podniku je problém velmi složitý a jeho řešení musí být včasné a kompetentní. Ve všech moderních prosperujících podnicích se proto personální řízení stává osou celého podnikového řízení.

Podle **Koubka (2001)** tvoří personalistika tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

Veber a kol. (2000) uvádí, že personální řízení v podniku jako specializovaná činnost řízení je úkolem personálního útvaru. Z hlediska obsahu a zaměření se zpravidla odlišuje výkon tzv. personálních činností v užším slova smyslu (personální agendy zabezpečují základní činnosti vztahující se k personálu firmy) a vlastní personální řízení, které je

zaměřeno na základní oblasti formování lidských zdrojů. Tyto oblasti se nejčastěji vymezují následujícím způsobem:

- plánování pracovníků;
- získávání, výběr a rozmisťování pracovníků;
- hodnocení pracovníků;
- hodnocení práce a popis pracovních míst;
- podnikové vzdělávání;
- odměňování;
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání;
- bezpečnost práce a ochrana zdraví a pracovní podmínky;
- sociální péče a aktivity volného času;
- personální informační systém.

Dědina a Odcházal (2007) rozlišuje pojmy personální management a management lidských zdrojů. Pro definování pojmu personální management je potřeba nejprve určit, co znamená pojem zaměstnanecký cyklus. Je to vlastně sekvence jednotlivých etap, kterými procházejí zaměstnanci na každé pracovní pozici. Fáze zaměstnaneckého cyklu zahrnují nábor, výběr, uvedení, vzdělávání, osobní ohodnocení, odměňování, disciplína, plánování kariéry, povyšování, ukončení, znovu nábor, atd. Personální management pak lze chápat jako specializovanou manažerskou funkci, která řídí a implementuje politiku a procedury, jež ovlivňují jednotlivé fáze právě definovaného zaměstnaneckého cyklu.

Z definice personálního managementu vyplývá, že pomíjí například komunikaci se zaměstnanci, kolektivní vyjednávání, organizaci změny, bezpečnost, ochranu zdraví a sociální služby. Je zřejmé, že management lidských zdrojů tyto otázky bere v úvahu.

Armstrong (2002) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.

Koubek (2001) se ztotožňuje s autory Dědinou a Odcházelem v rozlišení pojmu personální management a management lidských zdrojů. Podle tohoto autora řízení lidských zdrojů charakterizují a od personálního řízení odlišují následující znaky:

- Strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem (tedy zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých důsledků všech rozhodnutí v oblasti personální práce).
- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace (především zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu apod.).
- Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků (stále více výkonné personální práce, ale i stále více pravomocí v této práci přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří přece jen mají k jednotlivcům blíže než personální útvar; personální útvar pak stále více plní koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli).

Klíčovou osobou pro vykonávání personálních činností se stává specialista. Podle **Koubka (2001)** musí mít specialista v první řadě nejen důkladné teoretické znalosti i praktické dovednosti v oblasti personální práce, ale musí se vyznat i v ostatních problémech organizace. Musí být schopen promítat důsledky a souvislosti těchto problémů do oblasti řízení lidských zdrojů, musí se orientovat ve vnějších faktorech ovlivňujících formování a fungování pracovní síly organizace (populační vývoj, trh práce, sociální vývoj, legislativa apod.), musí mít dosti rozsáhlé znalosti v oblasti techniky a technologie používané v organizaci i o jejích nejnovějších trendech, musí být trochu právník a trochu psycholog. Musí ovládat umění jednat s lidmi, neustále se učit a rozvíjet své organizační schopnosti.

Specialista už dávno přestal být administrativním pracovníkem a stal se pracovníkem tvůrčím, opravdovým manažerem, pro něhož je každodenní kontakt s pracovníky a jejich pracovními i osobními problémy samozřejmostí.

2.2. Personální plánování

Podle **Dědiny a Cejthamra (2005)** je personální plánování založeno na předvídání vývoje potřeb pracovníků a na způsobu ovlivňování pohybu pracovníků mezi podnikem a okolím a uvnitř podniku mezi jednotlivými vnitropodnikovými útvary. Cílem je dosáhnout

rovnováhy mezi potřebou pracovníků a jejich zdroji. Personální plánování slouží k tomu, aby měl podnik v současnosti i budoucnosti dostatek pracovní síly:

- v potřebném množství (kvantita),
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované s žádoucím poměrem k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků,
- ve správný čas a s přiměřenými náklady.

Koubek (2001) dělí personální plánování na:

- a) plánování potřeby pracovníků,
- b) plánování pokrytí potřeby (zdrojů) pracovníků,
- c) plánování personálního rozvoje (kariéry) jednotlivých pracovníků.

Armstrong (2002) definuje plánování potřeby pracovníků jako proces odhadování budoucích počtů potřebných pracovníků a dovedností a schopností, které tito pracovníci budou pravděpodobně potřebovat. Ideálním východiskem prognózy je roční rozpočet (krátkodobý plán) a dlouhodobý podnikový plán promítnutý do činností jednotlivých podnikových funkcí a útvarů, nebo rozhodnutí o snižování počtu pracovních míst a pracovníků.

Plánování potřeby pracovníků je podle **Koubka (2001)** plánováním pracovních míst, tedy plánováním poptávky po pracovních silách, zatímco plánování pokrytí potřeby pracovních sil je předvídaním nabídky pracovních sil v organizaci i mimo ni a vytyčením cest, jak pro organizaci zabezpečit potřebné zdroje pracovních sil.

Veber a kol (2000) uvádí, že zdroji pro pokrytí potřeby pracovníků jsou jednak zdroje vnější – nábor a získávání nových pracovníků, jednak zdroje vnitřní – zvyšování kvalifikace a rekvalifikace pracovníků, vnitřní výběr pracovníků pro vedoucí funkce. Při úvahách o pokrytí potřeb pracovníků lze zvažovat i takové varianty, jako je nasazení výkonnější techniky nebo kalkulování s kooperacemi.

Plánování personálního rozvoje (kariéry) pracovníků přispívá podle **Koubka (2001)** k zabezpečení potřebných zdrojů pracovních sil především tím, že zvyšuje atraktivitu práce

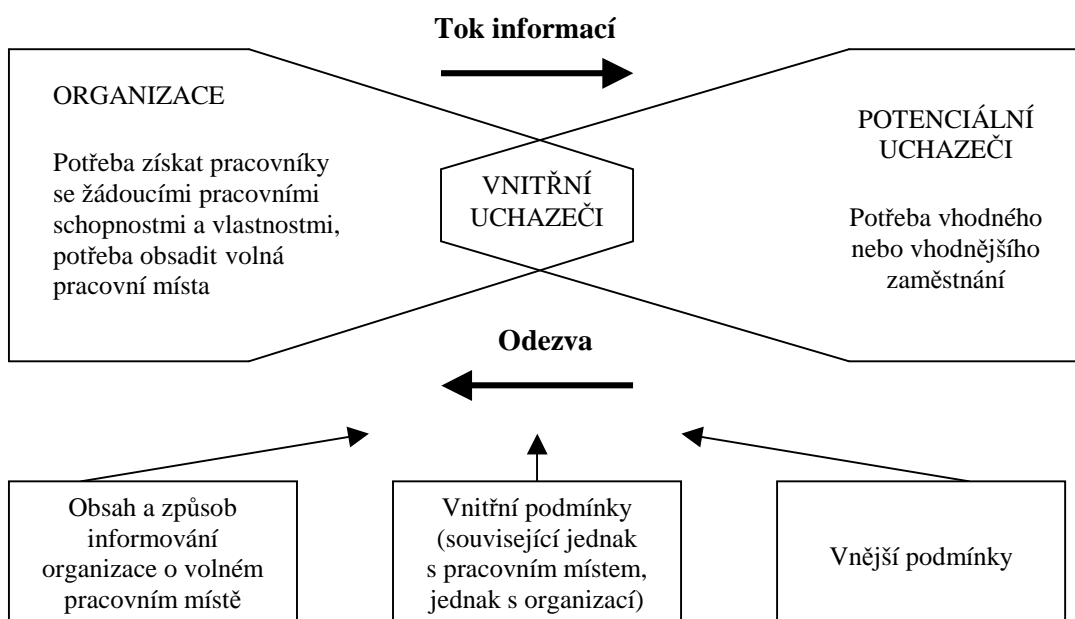
v organizaci, napomáhá rozvoji pracovních schopností jedinců i pracovních skupin a snižuje množství a intenzitu nežádoucích odchodů pracovníků.

2.3. Získávání a výběr pracovníků

Koubek (2001) definuje získávání pracovníků jako činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.

V procesu získávání pracovníků proti sobě stojí dvě strany: na jedné straně je organizace se svou potřebou pracovních sil, na druhé straně jsou potenciální uchazeči o práci, tedy osoby hledající vhodné nebo vhodnější zaměstnání. Mezi těmito osobami mohou být i současní pracovníci organizace. Je třeba si uvědomit, že odezvu na nabídku zaměstnání může významně ovlivnit sama nabídka zaměstnání (obsah a způsob informování o volném pracovním místě) a vnitřní podmínky organizace, (tedy v obou případech skutečnosti organizací do jisté míry ovlivnitelné), ale také velmi výrazně i vnější podmínky (organizací neovlivnitelné). Názorně celou situaci dokumentuje model získávání pracovníků ve schématu 1.

Schéma 1: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků



Zdroj: Koubek (2001)

Organizace může získávat pracovníky na obsazování volných pracovních míst jak z vnitřních zdrojů, tak z vnějších zdrojů.

Vnitřní zdroje pracovních sil podle **Dědiny a Cejthamra (2005)** tvoří:

- pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje;
- pracovní síly uvolňované v souvislosti s organizačními změnami;
- pracovní síly, které dozrály k výkonu náročnější práce než jakou vykonávají;
- pracovní síly se zájmem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo.

Obsazování pracovišť z interních zdrojů nabízí pracovníkům postup a přispívá tím ke zvyšování motivace. Možnost postupu vede pracovníky k výkonu, který je k tomu nutný. Dále tento způsob vybírání pracovníků vede k omezení vnější fluktuace, protože poskytuje šanci na povýšení v podniku. Interní zdroje jsou také spojeny s menším rizikem. Pracovník si totiž může udělat lepší představu o pracovišti. Podnik má daleko detailnější informace o interním uchazeči než o externím.

Jako vnější zdroje pracovních sil **Dědina a Cejthamr (2005)** uvádí:

- volné pracovní síly na trhu práce;
- čerství absolventi škol;

- zaměstnanci jiných organizací, kteří mají zájem změnit povolání nebo je naše nabídka k tomu přivede;
- ženy v domácnosti;
- důchodci;
- studenti;
- pracovní zdroje v zahraničí.

Výhodou získávání pracovníků z vnějších zdrojů je existence větší škály a palety schopností a talentů mimo podnik než uvnitř. Do organizace mohou být vneseny nové pohledy, názory a zkušenosti. Externí výběr je navíc levnější, rychlejší a snadnější.

Úkolem výběru pracovníků je podle **Koubka (2001)** rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině.

Urban (2003) uvádí, že lidé jsou srdcem firmy – čím lepší lidé v organizaci pracují, tím lepší se firma stává. Rozhodnutí týkající se výběru vhodných zaměstnanců patří k výchozím a současně nejdůležitějším odpovědnostem manažera při řízení lidí.

Dále **Urban (2003)** konstatuje, že manažer v zásadě není odpovědný za chyby svých podřízených, jejich rozhodování, chování či opomenutí, platí to však pouze tehdy, jestliže se postaral o správný výběr svých zaměstnanců, nebo pokud na tento výběr neměl vliv, nepoukázal na to, že jemu podřízené pozice nejsou správně obsazeny.

Jako metody výběru pracovníků **Armstrong (2002)** uvádí:

- **Pohovor** – nejběžnější metodou je pohovor individuální. Jde vlastně o diskusi mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi pracovníkem vedoucím pohovor a uchazečem. Skupinu dvou nebo více lidí, kteří se shromáždili, aby provedli pohovor s jedním uchazečem, lze označit za pohovorový panel. Panel tvoří nejčastěji personalista a linioví manažeři. Oficiálnějším a obvykle větším pohovorovým panelem je výběrová komise (existuje více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru). Její výhodou je umožnění různým lidem se podívat na uchazeče a porovnat si navzájem své poznatky. Nevýhody spočívají v tom, že členové komise mají sklon pokládat neplánované a náhodné otázky, že předsudky či stanoviska dominujících členů komise mohou

převážit nad názory ostatních členů a že uchazeči nejsou schopni si zjednat spravedlnost, protože je jim zřídka dovoleno rozvinout své myšlenky a argumentovat pro sebe.

- **Assessment centre** – tato metoda nabízí komplexnější přístup k výběru pracovníků než pohovor. Několik uchazečů je hodnoceno najednou, aby byla umožněna interakce mezi nimi a aby klima při plnění úkolů bylo otevřenější a participativnější. Assessment centre poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Umožňují to nejen pozorování jejich chování v různých, ale typických situacích, ale i řada testů a strukturovaných pohovorů, které jsou součástí této metody. Dobře vedené assessment centre může vést k lepší předpovědi budoucího pracovního výkonu a budoucího pokroku u pracovníka.
- **Testy pracovní způsobilosti** – smyslem těchto testů je zjistit, co uchazeč zná, jaké má dovednosti a jak používá své schopnosti. Tyto testy jsou tak přesně, jak je to jen možné, zaměřeny na obsahovou stránku specifikace pracovního místa týkající se znalostí, dovedností a schopností.

2.4. Motivace pracovníků

Podle **Urbana (2003)** nejdůležitější manažerskou funkcí dneška již není schopnost organizovat práci a rozdělovat úkoly, ale schopnost nadchnout, motivovat a inspirovat zaměstnance.

Motiv definuje **Armstrong (2002)** jako důvod proto, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Teorie motivace popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzení pracovníků, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb.

Existují různé druhy teorie motivace, z nichž může manažer či personalista čerpat znalosti ke zvýšení motivace pracovníků.

Veber a kol. (2000) uvádí za hlavní Maslowovu teorii, Herzbergovu teorii dvou faktorů a McGregorovu teorii X a Y.

Koubek (2001) uvádí Herzbergovu dvoufaktorovou teorii motivace, Hackmanův a Oldhamův model charakteristik práce a teorii sociotechnických systémů.

Dědina a Cejthamr (2005) uvádí Maslowovu teorii hierarchie potřeb, Alderferův modifikovaný model hierarchie potřeb, Herzbergovu teorii motivace a hygieny, McClellandovu motivační teorii úspěchu, Vroomovu teorii očekávání, Porterův a Lawlerův model očekávání, Lawlerův revidovaný model očekávání, motivaci znalostních pracovníků, motivační teorie spravedlnosti a teorii cíle.



Osobně považuji za základní, jednoduchou a přesto velmi přínosnou a populární teorii motivace Herzbergovu teorii dvou faktorů. Tato teorie vznikla na přelomu padesátých a šedesátých let na základě rozborů, které zahrnovaly více než dvě stovky technických a ekonomických pracovníků. Tito pracovníci popsali ty okamžiky, kdy se v práci cítili výjimečně dobře a kdy zcela špatně. Na základě těchto průzkumů došel Herzberg k závěru, že spokojenost a nespokojenost nejsou přímé protiklady, ale dva různé a nezávislé faktory. Některé faktory tedy vedou ke spokojenosti a jiné k nespokojenosti. Z toho vyplývá rozdělení faktorů do dvou významných skupin:

- motivátory vedoucí k uspokojení;
- hygienické vlivy, které odstraňují nespokojenost, nevedou však k motivaci.

Za motivátory se považují vlivy, které uspokojují lidské potřeby a zároveň dokáží pracovníka zaujmout a vzbudit v něm úsilí o zlepšení vykonávaných činností.

Hygienickými vlivy se označují činitele nebo podmínky, v nichž pracovník vykonává svoji činnost a které ovlivňují jeho spokojenost anebo nespokojenost. Při jejich přiměřeném splnění je pracovníci příliš nesledují. V motivaci k práci se tyto vlivy odrážejí jen nevýrazně. Ovšem při nesplnění mezní úrovně jejich uspokojení dochází k výrazné nespokojenosti a možnému konfliktu se zaměstnavatelem. Toto neuspokojení pak brzdí zájem o zlepšování výkonu i kvality práce. Příklady motivátorů a hygienických faktorů přináší schéma 2.

Schéma 2: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost  Neutrální stav (žádná spokojenost)	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná nespokojenost)  Nespokojenost
	Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	

Zdroj: Koubek (2001)

K překvapivým a významově dodnes velmi závažným výsledkům Herzbergova rozboru patří, že k hygienickým vlivům patří i jednou přiznaná mzda či plat. Jen v krátké době jejich změn se projevují motivačně, poté se jejich výše stává rychle prahovou hodnotou hygienického faktoru. Právě zde je zřejmé, jak snadno může při nedodržení určité mezní hranice tohoto hygienického faktoru dojít ke konfliktům, např. stávce za vyšší mzdy a platy, když by se jejich hladiny výrazněji opozdily za růstem životních nákladů či tempem inflace. (Vodáček, Vodáčková, 1999)

Dědina a Odcházal (2007) uvádí, že pokud tedy chceme zvýšit motivaci a výkon, musíme se zaměřit na motivační faktory. Herzberg doporučuje zavést vertikální obohacení práce, tedy zvýšit odpovědnost, zvýšit poskytování zpětné vazby a vytvářet nové úkoly. Způsob, jak je práce navržena, určuje, jaké odměny pracovník dosáhne.

Dědina a Odcházal (2007) zdůrazňuje rozlišování vnitřní a vnější odměny. Vnitřní odměna je ocenění výsledků pomocí vlastních pocitů. Může to být pocit spokojenosti, kompetence, sebeúcty i vědomí úspěchu. Za vnější odměnu lze považovat ocenění vnějšími benefity. Patří sem růst platu, pochvala od nadřízeného a spolupracovníků, lepší materiální pracovní podmínky. Za významnější je považováno vnitřní odměňování, které má větší motivační vliv.

2.5. Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Dnešní doba, charakteristická rychle se měnícím prostředím, klade neustále nové a nové nároky na všechny pracovníky každé organizace. V konkurenci uspěje jen takový podnik, který kromě dalších konkurenčních výhod získává i výhodu vzdělaných a neustále se zdokonalujících pracovníků na všech stupních. Svou roli zde také hraje vysoký technický rozmach. Pokroky techniky a technologie jsou tak rychlé, že znalosti a dovednosti pracovníků zastarávají a musí být stále rozšiřovány a přizpůsobovány nejnovějšímu stavu.

Vzdělávání pracovníků v organizacích podle **Koubka (2001)** patří v poslední době k nejdůležitějším personálním činnostem a řadou autorů je považováno za vůbec nejdůležitější personální činnost.

Foot a Hook (2002) uvádí, že lidé jsou nejdrahocennějším podnikovým zdrojem, a tak je extrémně důležité, pracují-li na optimální úrovni svého výkonu. Rozvoj zaměstnance k tomu významně přispívá a měl by být, v souvislosti s požadavky na vyšší efektivitu, součástí strategického plánu organizace a jasně se vztahovat k podnikovým cílům.

Z výše uvedeného vyplývá důležitost pojmu učící se organizace. **Dědina a Odcházal (2007)** definuje učící se organizaci jako organizační formu, která podporuje vzdělávání jednotlivců k tomu, aby vytvářela hodnoty, jakými jsou inovace, efektivnost, angažovanost vůči okolnímu prostředí a konkurenční výhoda. Důvodem tohoto zájmu o učící se organizaci je skutečnost, že výroba produktů a služeb požaduje stále vyšší zapojení špičkových odborníků a znalostní aktiva se proto stávají stejně důležitými, ne-li důležitějšími než aktiva hmotná.

Při vzdělávání pracovníků můžeme použít širokou škálu metod. **Koubek (2001)** dělí tyto metody do dvou velkých skupin:

1. Metody vzdělávání při výkonu práce – instruktáž, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady.
2. Metody vzdělávání mimo pracoviště – přednáška, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, vzdělávání pomocí počítačů.

Armstrong (2002) dělí metody vzdělávání pracovníků do tří skupin, přičemž v prvních dvou skupinách se ztotožňuje s **Koubkem (2001)**, avšak přidává třetí skupinu nazvanou

metody používané na pracovišti i mimo pracoviště, zahrnující instruktáž, otázky a odpovědi, pověření úkolem, projekty, studium doporučené literatury, interaktivní video a e-learning.

V některých podnicích je praxe přibližně taková, že personalisté shromažďují z nejrůznějších vzdělávacích firem a agentur dnes již bohatou nabídku kurzů, programů a školení a využívají je více či méně nahodile pro vzdělávací účely formou nabídky ostatním. Správnější je ovšem postup, kdy na základě vlastního zjišťování potřeb zdokonalování kvalifikace zaměstnanců se sestaví plán zvyšování kvalifikace a ten se ve firmě zcela konkrétně realizuje prostřednictvím vhodných vzdělávacích firem i specializovaných vzdělávacích zařízení.

Jak jsem již zmiňovala, investice do vzdělávání pracovníků jsou jedním z ukazatelů konkurenceschopnosti podniku. Z průzkumu společnosti PricewaterhouseCoopers "HR Controlling 2005" vyplývá, že přepočteno na jednotlivce, náklady na školení v České republice jsou jednoznačně nejvyšší u vrcholových manažerů. Je to dáno tím, že častěji navštěvují zahraniční konference, studují nákladné manažerské vzdělávací programy či využívají externí kouče. Největší část celkových nákladů na školení ale připadá na školení specialistů, kterých je ve firmách většinou mnohem více než vrcholových manažerů. Celkové náklady na školení včetně vedlejších nákladů na dopravu a ubytování tvoří v průměru 2,5 % z celkových nákladů na mzdy. Toto číslo je velmi podobné celoevropskému průměru. V sektorovém pohledu bylo prokázáno, že největší podíl ze mzdových nákladů věnují na školení farmaceutické firmy (2,73 %), nejméně pak ty ze sektoru spotřebního zboží (1,2 %).

V oblasti vzdělávání jsou mezi českým a evropským trhem pravidelně zaznamenávány odlišnosti v poměru interních a externích školení. Zatímco v České republice stále převažuje trend posílat zaměstnance na jedno či vícedenní externí školení, evropské firmy se stále více přiklánějí k internímu způsobu vzdělávání svých zaměstnanců. Častěji zakládají vnitropodnikové univerzity, využívají metody jako jsou mentoring (vztah mezi mentorem a mentee, kdy mentor podporuje iniciativu, předává zkušenosti a vhodným způsobem radí a vede sociální a profesní rozvoj mentee) nebo koučování (způsob vedení zaměstnanců, který jim pomáhá maximálně využít jejich vlastní potenciál) a obecně se přiklánějí spíše k internímu předávání knowhow. Grafické znázornění poměru interního a externího školení uvádím v příloze 1.

Podle **Urbana (2003)** spojuje koučink dva důležité úkoly manažera ve vztahu k jeho zaměstnancům – učení a motivační podporu. Koučink je proto efektivní zejména tehdy, potřebují-li si zaměstnanci rozšířit své schopnosti, znalosti a sebedůvěru nebo je-li třeba dosáhnout změn v jejich chování v oblastech, ve kterých opakovaně selhali či vůči kterým mají nedůvěru a obavy.

Momentálně velmi diskutovaným a moderním způsobem vzdělávání je e-learning. Tato metoda využívá informační a komunikační technologie k tvorbě kurzů, k distribuci studijního obsahu, komunikaci mezi studenty a pedagogy a k řízení studia. Výhody jsou pochopitelné - převažují finanční, jako je úspora za dopravu, ubytování a další cestovné výdaje, dále úspory za pronájem školicích místností, za lektora, tisk materiálů atd. Druhou oblastí výhod je časové zvýhodnění. Úspora času na dopravu a času na organizaci školení, možnost volby vhodného času pro vzdělávání a další.

Armstrong (2002) dodává, že vzdělávání pomocí počítačů (e-learning) umožňuje vzdělávatelům zabudovat do vzdělávání prvek adaptability, který by měl zabezpečit skutečně interaktivní proces učení. Použití počítačů umožňuje vytvářet interaktivní sekvence, v rámci nichž reakce či odpovědi účastníků vzdělávání budou určovat jejich průchod daným úsekem vzdělávání nebo celým programem. Tento průchod tak bude jedinečný, specifický pro každého jedince.

Využití e-learningu probíhá obvykle prostřednictvím osobních počítačů. V současné době, ve které dochází k rozvoji nových výkonných komunikačních zařízení, jako jsou kapesní počítače a organizéry, stoupá také na významu využití mobilních telefonů, které umožňují připojení k internetu. Začíná se tedy hovořit i o M-learningu – mobilním vzdělávání. Dnešní mobilní telefony mají dostatečný výkon i pro přehrávání videopořadů a není důvod, proč by nemohly sloužit ke vzdělávání, stejně jako slouží k přístupu k informacím na internetu.

3. Cíle a metodika

Cílem bakalářské práce je jednak analyzovat historii a současný vývoj dopravní společnosti ČSAD Jihotrans, a. s., jednak soudobou kvalitu procesů spojených s řízením lidských zdrojů. Jelikož zvyšování kvality lidského potenciálu je důležitou součástí zvyšování konkurenceschopnosti podniku, je předložená bakalářská práce zaměřena na problematiku nedostatku řidičů na trhu práce a řešení této situace prostřednictvím jejich vzdělávání v daném podniku.

V současnosti nemají dopravní firmy připraven profesní růst řidiče od malého nákladního vozidla (typu Ford Transit) k soupravě o celkové hmotnosti 40 tun. Společnost ČSAD Jihotrans se rozhodla řešit tuto situaci pomocí finančních prostředků z Evropského sociálního fondu a doplnit tak řidičům (stávajícím i nastávajícím) potřebnou přípravu pro řízení nákladní soupravy.

ČSAD Jihotrans je dopravní firma s dlouholetou tradicí, systémem a zkušenostmi v oblasti silniční dopravy, logistických služeb a opravárenství, která se traduje od roku 1949. Věnuje se tradičním oborům podnikání v dopravě, jako je zejména veřejná silniční osobní doprava, silniční nákladní doprava tuzemská a mezinárodní, opravárenství, celní služby, tuzemská a mezinárodní přeprava kusových zásilek, logistika, provozování spediční kanceláře a řadě dalších doplňkových služeb.

Hlavní cíl práce

Návrh určitých zlepšení v řídicích procesech, výběru a dalším vzdělávání pracovníků vedoucích ke zkvalitnění produkce a k zajištění konkurenceschopnosti firmy.

Vedlejší cíl práce

Zpracování podkladů pro žádost o finanční podporu z Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů a zaměstnanost na podporu vzdělanosti vybrané skupiny pracovníků.

Při tvorbě bakalářské práce bude využito těchto metod:

1. Studium odborné literatury a firemních materiálů
 - metoda historická
2. Charakteristika historie a současného vývoje daného podniku

- komparace v čase
3. Analýza současného systému řízení lidských zdrojů v podniku
 - interview s vedoucími pracovníky firmy
 - metoda SWOT
 4. Projekt na podporu vzdělanosti vybrané skupiny pracovníků
 - projektový management

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

Tato analýza vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb. Jádro metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 základních skupin, tj. faktory vyjadřující silné nebo slabé vnitřní stránky organizace a faktory vyjadřující příležitosti a nebezpečí jako vlastnosti vnějšího prostředí. Analýzou vzájemného působení jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

V tabulce 1 jsou uvedeny čtyři strategické varianty v matici SWOT.

Tabulka 1: Matice SWOT pro formulování strategie

Vnitřní faktory Vnější faktory	Síly (S)	Slabosti (W)
Příležitosti (O)	SO strategie Maxi - Maxi	WO strategie Mini - Maxi
Hrozby (T)	ST strategie Maxi - Mini	WT strategie Mini - Mini

Zdroj: Koontz, Weihrich, (1993)

WT strategie je zaměřena na minimalizaci slabostí i na minimalizaci hrozeb. Může například vyžadovat, aby společnost vytvořila joint venture, nebo aby použila redukování či likvidaci.

WO strategie se pokouší o minimalizaci slabostí a maximalizaci příležitostí. Tak může firma s určitými slabostmi v některých oblastech buďto dále tyto oblasti rozvíjet v rámci podniku, nebo může požadovat potřebné kompetence (jako jsou potřebné technologické nebo personální dovednosti) z vnějšího prostředí, a tím vytvořit možnost pro využití externích příležitostí.

ST strategie vychází z předpokladu, že se síly organizace střetnou s hrozbami ve vnějším prostředí. Cílem je maximalizovat síly a minimalizovat hrozby. Takto může společnost využít své technologické, finanční, manažerské nebo marketingové síly k tomu, aby překonala hrozbu nového výrobku, který uvedla na trh konkurenční firma.

Nejvíce žádanou je situace, při níž společnost může využít svých sil k využití příležitostí (SO strategie). Ve skutečnosti je v zájmu podniku dosáhnout pohybu z jiné pozice v matici právě do této situace. Jestliže má podnik nějaké slabosti, musí se snažit o jejich překonání a převedení na síly. Střetne-li se s hrozbami, musí je překonat tak, aby se mohl soustředit na příležitosti.

Zpracování projektu pro získání evropské dotace spočívá v následujících krocích:

1. Upřesnění projektového záměru

Znamená to přejít od první myšlenky k jasnému určení toho, co chce žadatel projektem řešit, a aktivity, které jej naplní.

2. Nalezení vhodného zdroje financování

Při jeho výběru je důležité se ujistit, zda daný dotační program podporuje činnost, kterou chce podnikatel financovat, zda je to oprávněný žadatel a zda se rozpočet jeho projektu vejde do stanoveného omezení pro maximální nebo minimální výši podpory.

3. Zpracování žádosti

Před samotným zpracováním žádosti je důležité seznámit se se všemi požadavky, které musí žadatel splnit při jejím vyplňování až po vlastní předání či odeslání odpovědné instituci. Jedná se zejména o formu a způsob předložení žádosti, jaké

podkladové materiály jsou pro její zpracování důležité a které povinné a nepovinné přílohy mají být k žádosti doloženy.

4. Předložení žádosti k posouzení

Kompletní žádost se odevzdává na příslušném místě do výzvou stanoveného termínu. Všechny doručené žádosti jsou hodnoceny na základě předem stanovených hodnotících a bodovacích kritérií. Projekty podané v rámci dané výzvy tak mezi sebou soutěží o finanční prostředky, které se v této výzvě rozdělují. Ty nejlepší projekty jsou poté doporučeny ke schválení. V případě úspěchu dochází k podpisu smlouvy o financování se žadatelem, která stanovuje nejen výši dotace, ale i povinnosti, které z jejího přidělení pro žadatele vyplývají.

4. Projekt vzdělávání pracovníků v podniku ČSAD JIHOTRANS a.s.

4.1. Charakteristika společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s.

Společnost ČSAD Jihotrans je dopravní firma s dlouholetou tradicí, zabývající se oblastí silniční dopravy, logistických služeb a opravárenství, která se traduje od roku 1949. V novodobé historii prošla smysluplným a cíleným vývojem, kdy se v roce 1991 odloučila od bývalého krajského podniku ČSAD a následně v roce 1996 privatizovala. Věnuje se tradičním oborům podnikání v dopravě, jako je zejména veřejná silniční osobní doprava, silniční nákladní doprava tuzemská a mezinárodní, opravárenství, celní služby, tuzemská a mezinárodní přeprava kusových zásilek, logistika, provozování spediční kanceláře a řadě dalších doplňkových služeb. V roce 2001 byl úspěšně dovršen proces privatizace ČSAD Strakonice a transformace státního podniku na akciovou společnost ČSAD STTRANS, kde ČSAD JIHOTRANS vlastní 50% podíl.

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

Pro trvalé zvyšování kvality a jakosti poskytovaných služeb společnost jako jedna z prvních dopravních firem v ČR v roce 1998 zavedla a certifikovala systém jakosti podle norem ČSN EN ISO 9001. V roce 2002 byl pro zlepšení systémů řízení ve vztahu k životnímu prostředí zaveden a certifikován systém environmentálního managementu podle normy ČSN EN ISO 14001.

Podnikatelské uskupení JIHOTRANS Group, kde mezi nejvýznamnější patří akciové společnosti ČSAD JIHOTRANS, ČSAD STTRANS a JWE, svým potenciálem, kapacitou a rozsahem poskytovaných služeb je největší dopravce v Jihočeském kraji.

Uskupení disponuje téměř 370 nákladními vozidly, 330 návěsy a přívěsy, kolonou 250 vozidel smluvních dopravců, 190 autobusy a zaměstnává 1 100 pracovníků.

Další fakta:

- Za rok 2006 bylo dosaženo výnosů přes 1 800 mil. Kč.
- Základní kapitál společnosti je 157 mil. Kč.
- Podíl na trhu dopravních služeb v Jihočeském kraji: 31 % osobní doprava, 35 % nákladní doprava.
- Kromě základní lokality v Českých Budějovicích má ČSAD JIHOTRANS samostatné divize v Týně nad Vltavou, Kaplici a Vimperku.

Ocenění za rok 2006:

- V rámci prestižní soutěže TTG TRAVEL AWARDS 2006 se společnost ČSAD JIHOTRANS umístila na 3. místě v kategorii „Nejlepší autobusová společnost v ČR“.
- V soutěži FIRMA KRAJE 2006, která hodnotí firmy podle přínosu pro kraj a jejich podílu na zlepšení života v regionu se ČSAD JIHOTRANS umístila na 2. místě v kraji Jihočeském.

4.2. Téma a cíl projektu ČSAD JIHOTRANS a.s.

Společnost ČSAD Jihotrans zaměstnává téměř 900 pracovníků, z nichž polovinu tvoří řidiči. Mimo jiné právě dostatek kvalifikovaných řidičů s odpovídající praxí přispívá ke konkurenceschopnosti a prosperitě tohoto dopravního podniku.

Až do posledních let bylo řidičů na českém trhu dostatek, zaměstnavatelé měli možnost volit ty nejkvalitnější, avšak nyní je jejich stav v ČR nevyhovující, proto je společnost ČSAD Jihotrans nucena přijímat nové řidiče ze zahraničí, které je nutno vyškolit, dále vzdělávat a společně se stávajícími řidiči je udržet i pro budoucnost.

V současnosti nemají dopravní firmy připraven profesní růst řidiče od malého vozidla k soupravě. Znamená to, že mladý zájemce o řidičské povolání po získání patřičného řidičského oprávnění by měl řídit bez praxe návěsovou či přívěsovou soupravu. Jediným řešením je získání praxe s velkým vozidlem pod dohledem zkušeného instruktora. Proto Jihotrans plánuje opatření, které spočívá ve výcviku zhruba 10 - 15 instruktorů z řad řidičů podniku, kteří by měli v podstatě dva úkoly:

- učit mladého řidiče;
- hodnotit mladého řidiče.

Projekt výcviku řidičů by měl dvě části:

- výcvik a výchova instruktorů;
- výcvik a výchova řidičů.

Výcvik instruktora zahrnuje:

- pedagogické minimum;
- manuál instruktora (technika jízdy, defenzivní způsob jízdy, otáčení, couvání, řazení, spotřeba pohonných hmot, uložení nákladu, ovládání digitálního tachografu, satelitní navigace);
- vyplňování hodnotících formulářů.

Výcvik řidiče zahrnuje:

- výcvik řidiče s nedostatečnou praxí;
- výcvik řidiče při vysoké spotřebě pohonných hmot;
- výcvik řidiče při změně druhu vozidla, druhu přepravy;
- teoretický výcvik v rámci rozšířeného profesního školení.

Z tohoto důvodu chystá podnik ČSAD Jihotrans projekt pro Evropský sociální fond, jako možný zdroj financování tohoto zamýšleného profesního vzdělávání, které má napomoci vyřešit otázku nedostatečné praxe řidičů.

4.3. Evropský sociální fond

Vstupem do Evropské unie v roce 2004 získala Česká republika možnost podílet se na využívání prostředků strukturálních fondů a Fondu soudržnosti. Nejstarším z těchto fondů je Evropský sociální fond (ESF), který byl založen Římskou smlouvou již v roce 1957. ESF je klíčovým finančním nástrojem pro realizaci Evropské strategie zaměstnanosti. Jeho hlavním posláním je rozvíjení zaměstnanosti, snižování nezaměstnanosti, podpora sociálního začleňování osob a rovných příležitostí se zaměřením na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů. ESF pomáhá členským zemím EU k dosažení plné zaměstnanosti, zvyšování kvality a produktivity práce, pomáhá podporovat přístup znevýhodněných osob na trh práce a snižovat národní, regionální a lokální rozdíly v zaměstnanosti. V programovém období 2007 – 2013

bude ESF také podporovat institucionální a administrativní kapacitu, to znamená dobré fungování institucí, veřejné správy a veřejných služeb.

4.3.1. Základní programy Evropského sociálního fondu

Programy, které umožňují čerpání prostředků z ESF v oblasti lidských zdrojů pro období 2007 - 2013 v České republice a hlavním městě Praze jsou:

- OP Lidské zdroje a zaměstnanost
- OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost
- OP Praha Adaptabilita

Tyto první tři české operační programy byly slavnostně podepsány dne 16. října 2007. Jedná se o neinvestiční programy, přes které do České republiky poputují první evropské peníze. Žadatelé tak mohou získat z Evropské unie až 3,8 mld. EUR (spolu s nezbytným spolufinancováním ze státního rozpočtu jde celkem o 4,4 mld. EUR, což činí cca 124,2 mld. Kč).

Vzhledem k záměru společnosti ČSAD Jihotrans přísluší její projekt operačnímu programu Lidské zdroje a zaměstnanost, který pro období 2007 - 2013 pro Českou republiku disponuje s částkou 51,18 mld. Kč ze zdrojů Společenství a 9 mld. Kč z národních veřejných zdrojů. (Poměr alokace zdrojů Společenství a národních zdrojů se odvíjí od jednotlivého operačního programu, v tomto případě se Společenství podílí 85 % a národní zdroje 15 %.)

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) je zaměřen na zvýšení zaměstnanosti a zaměstnatelnosti obyvatel České republiky, také však na zkvalitnění a rozvoj lidských zdrojů prostřednictvím různých forem školení a vzdělávání. Řídícím orgánem je Ministerstvo práce a sociálních věcí.

4.4. Podklady pro zpracování žádosti o finanční podporu z OP LZZ

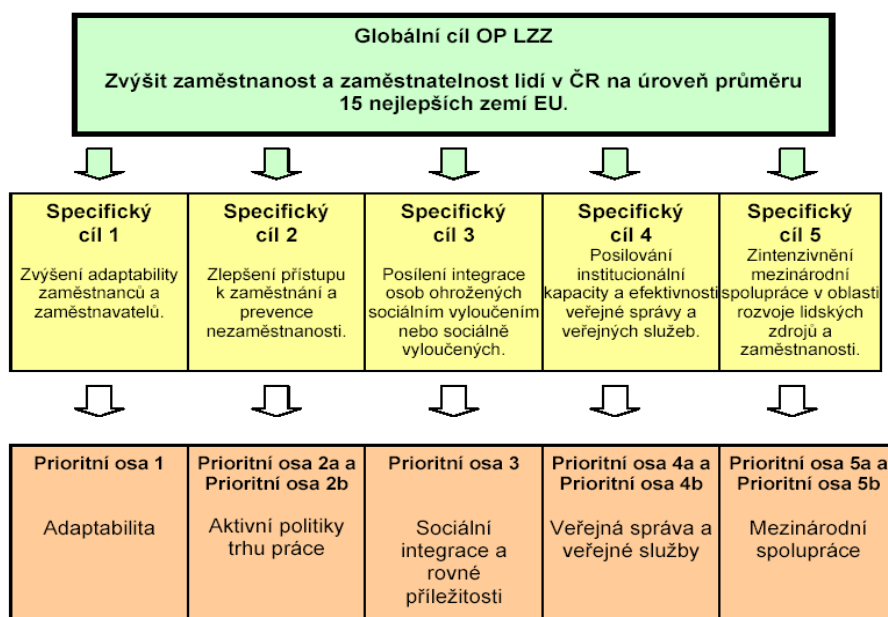
4.4.1. Identifikace operačního programu a prioritní osy

Globálním cílem OP LZZ je zvýšit zaměstnanost a zaměstnatelnost lidí v ČR na úroveň průměru 15 nejlepších zemí EU. Specifickými cíli jsou pak:

1. Zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů.
2. Zlepšení přístupu k zaměstnání a prevence nezaměstnanosti.
3. Posílení integrace osob ohrožených sociálním vyloučením nebo sociálně vyloučených.
4. Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb.
5. Zintenzivnění mezinárodní spolupráce v oblasti rozvoje lidských zdrojů a zaměstnanosti.

Na globální a specifické cíle dále navazují jednotlivé věcné prioritní osy programu, které plně korespondují nejen s těmito cíli, ale také s prioritami ESF v programovém období 2007 - 2013.

Schéma 3: Návaznost prioritních os na cíle specifické a cíl globální



Zdroj: Programový dokument OP LZZ, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR

Zamýšlený projekt společnosti ČSAD Jihotrans přísluší prioritní ose 1, tedy adaptabilitě. Oblastí podpory je zvýšení adaptability pracovní síly a konkurenceschopnosti podniků.

Tato prioritní osa je zaměřena na předcházení nezaměstnanosti prostřednictvím podpory investic do lidských zdrojů ze strany podniků a organizací, prohlubování a rozšiřování odborných znalostí, kvalifikací a kompetencí zaměstnanců a zaměstnavatelů na všech úrovních a vytváření a zavádění moderních systémů řízení a rozvoje lidských zdrojů. Dále budou v rámci této prioritní osy podporovány aktivity zaměřené na zvyšování dostupnosti nabídky dalšího vzdělávání, a to podporou vzdělávacích a výcvikových programů ekonomicky aktivního obyvatelstva s ohledem na potřeby trhu práce a znalostní společnosti.

4.4.2. Identifikace projektu

Názvem projektu je Zvyšování konkurenceschopnosti společnosti ČSAD Jihotrans prostřednictvím vzdělávání zaměstnanců, neboli Uprising competitiveness of the company ČSAD Jihotrans, a.s. through education of employess.

Předpokládané datum zahájení projektu je 1. 7. 2008, předpokládané ukončení se očekává 31. 12. 2009. Celková doba trvání je tedy 18 měsíců.

Všeobecným cílem projektu je zvýšení konkurenceschopnosti společnosti ČSAD Jihotrans a.s. prostřednictvím vzdělávání jejích zaměstnanců. Specifickými cíli je jednak získání praktického výcviku a zkušeností pro řidiče nákladní soupravy, jednak vzdělání instruktorů v oblasti pedagogiky a psychologie.

Cílovou skupinou projektu jsou:

- a) nově přijatí pracovníci na post řidiče,
- b) vlastní zaměstnanci žadatele, řidiči, přičemž se předpokládá výcvik zhruba 10 instruktorů z řad těchto řidičů.

Klíčové aktivity projektu:

1. Zajištění managementu projektu

2. Výběr a vyškolení vhodných instruktorů
3. Realizace vzdělávacích kurzů pro řidiče a instruktory
4. Realizace odborného výcviku řidičů v řízení nákladní soupravy o celkové hmotnosti 40 tun
5. Hodnocení jízdy řidičů nákladní soupravy

Projekt, jeho cíle, cílové skupiny a aktivity jsou plně v souladu s opatřením 1.1 OP LZZ i strategickými dokumenty.

ČSAD Jihotrans má pro úspěšnou realizaci projektu všechny předpoklady, vytvoří kvalitní manažerský tým, učinila a připravila opatření pro eliminaci možných rizik v souvislosti s projektem a zajistila udržitelnost výsledků projektu po jeho skončení. Projekt má pozitivní vliv na rozvoj jihočeského regionu, kde pozitivně působí na nezaměstnanost v oblasti dopravy.

4.4.3. Identifikace partnerů žadatele

Partnerem pro společnost ČSAD Jihotrans se v tomto projektu stává Úřad práce v Českých Budějovicích.

Tento úřad v rámci své působnosti zpracovává vývoj zaměstnanosti, soustavně sleduje a vyhodnocuje situaci na trhu práce a přijímá opatření na ovlivnění poptávky a nabídky po práci. Všem občanům poskytuje informační služby v oblasti pracovních příležitostí, zejména informace o:

- volných pracovních místech v České republice a zemích EU,
- situaci na trhu práce v České republice a zemích EU,
- podmínkách zaměstnávání v zahraničí,
- možnostech dalšího vzdělávání.

Dále také poskytuje poradenské služby pro volbu povolání, volbu rekvalifikace, zprostředkování vhodného zaměstnání, volbu přípravy k práci osob se zdravotním postižením a výběr vhodných nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti.

Úřad práce v Českých Budějovicích ale také zabezpečuje a podporuje projekty a opatření v oblasti trhu práce, včetně účasti na mezinárodních programech a projektech a

proto společnost ČSAD Jihotrans využila možnosti spolupráce s tímto subjektem na již zmiňovaném projektu vzdělávání řidičů. Tato spolupráce spočívá v tom, že úřad práce bude vytipovávat vhodné uchazeče o řidičské povolání, kteří splňují pro tuto pozici určité požadavky (povaha, zájem učit se nové věci, vzdělávat se v oboru), a odkazovat je na společnost ČSAD Jihotrans, kde se uchazeči zaškolí, podrobí se odbornému výcviku pod dohledem instruktora a případnému psychologickému výcviku. Tím, že úřad práce vybere pro podnik pouze vhodné uchazeče s vhodnými předpoklady, bude zabezpečeno, že společnost nebude investovat finanční prostředky a lidský kapitál do neperspektivního řidiče. Dojde tedy k celkovému zefektivnění projektu.

4.4.4. Popis projektu

Zdůvodnění potřeby projektu

Zaměstnavatelé všech dopravních firem v České republice začínají stále více narážet na nedostatek potřebných pracovních sil, konkrétně řidičů. V posledních letech je snaha vyplnit mezeru na trhu uchazeči z okolních států ČR, avšak zde se jeví jako problém jejich nedostatečná kvalifikace a chybějící zkušenosti. Jedním z důvodů, proč vznikl problém s nedostatkem řidičů je skutečnost, že již v roce 1996 byla zrušena dlouhodobá praxe, kdy armáda vycvičila řidiče v braneckých kurzech, ti po té získali základní praxi při základní službě jako řidiči a po odchodu z armády plynule přecházeli k dopravním společnostem a tak bez výpadku postupně nahrazovali řidiče, kteří svou činnost končili, např. odchodem do penze apod. Druhým významným faktorem je skutečnost, že se výrazně navýšil a dále navyšuje podíl přeprav prováděných právě nákladními vozidly s celkovou hmotností nad 7,5 tuny a to i přesto, že se stát snaží svými nařízeními a daňovými regulacemi znevýhodňovat silniční nákladní dopravu ve prospěch železnice. I tak však zůstává silniční doprava stále nejlevnějším a nejflexibilnějším přepravním řešením.

ČSAD Jihotrans je firma zabývající se oblastí silniční dopravy, logistických služeb a opravárenství. I přes zkušenosti žadatele v této oblasti je však nezbytné zabývat se i zvyšováním kvalifikace a dovedností vlastních zaměstnanců. Dobře školení řidiči znamenají nižší náklady na palivo, nižší náklady na opravy a údržbu vozového parku, vyšší bezpečnost na silnicích a menší dopad na životní prostředí.

Společnost ČSAD Jihotrans realizuje pro své řidiče 1x za rok povinné školení vyplývající ze zákona (Zákoník práce a zák. 247/2000 Sb. ve znění pozdějších předpisů).

Jedná se o školení o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, které doplňují jejich kvalifikační předpoklady a požadavky pro výkon práce. Podniku se však v současnosti jeví jako problém nedostatečná praxe řidičů nákladní soupravy, proto je potřeba zaměřit se na praktický výcvik řidičů vozidel nad 7,5 t, kterým se tak doplní chybějící kvalifikace a zkušenosti. Podnik si samozřejmě může na takovýto výcvik zajistit externí firmu, avšak toto řešení by bylo velice neefektivní.

Volba externího dodavatele znamená, že řidič jezdí bez nákladu, přičemž je zřejmé, že jízdní vlastnosti naloženého vozidla jsou odlišné od vozidla prázdného. Nevytížená nákladní souprava reaguje jinak při brzdění, jízdě z kopce, do kopce, do zatáčky, atd. Tím, že podnik sám realizuje praktický výcvik řidičů v průběhu výkonu jejich povolání, nedojde k „neúčelnému“ výjezdu nevytížených vozidel (narozdíl od výcviku v autoškole), což má příznivý dopad na životní prostředí. Navíc autoškoly obvykle volí trasy s menším počtem náročných prvků a úseků, než se v reálné praxi vyskytují. Řidiči ve společnosti ČSAD Jihotrans pod dohledem zkušeného instruktora mají možnost přímo v praxi a během svého povolání si vyzkoušet a osvojit takové úkony, jako je přistavení vozidla k rampě, nakládku a vykládku, optimální rozložení a upevnění nákladu na ploše návěsu, zajištění nákladu rozpěrnými tyčemi, gumovými podložkami či kurty, využívání motorové brzdy, atd.

Realizací projektu dojde k výraznému zvýšení kvalifikace zaměstnanců v oblasti řízení nákladního automobilu s přívěsem či návěsem, dále pak projekt pozitivně ovlivní psychickou stránku řidiče, který bude lépe připraven na řešení neočekávaných a nahodilých situací v průběhu výkonu tohoto povolání. Tato skutečnost se pozitivně projeví ve zvýšení flexibility a konkurenceschopnosti společnosti ČSAD Jihotrans a tím dojde i k posílení její pozice na trhu, což otevírá možnosti pro její další rozvoj a vytváření nových pracovních míst v regionu.

Vazba projektu na příslušné opatření programu

Projekt „Zvyšování konkurenceschopnosti společnosti ČSAD Jihotrans prostřednictvím vzdělávání zaměstnanců“ je plně v souladu s opatřením 1.1. Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.

Cíl projektu „Zvýšení konkurenceschopnosti společnosti ČSAD Jihotrans a.s. prostřednictvím vzdělávání jejích zaměstnanců“ je v souladu s cílem opatření „Zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů“.

Cílová skupina, vlastní zaměstnanci společnosti ČSAD Jihotrans a.s., je v souladu s cílovými skupinami opatření.

Aktivity, realizované v projektu, jsou v souladu s podporovanými aktivitami uvedeného opatření.

Vazba projektu na strategické dokumenty

Projekt je plně v souladu se strategickými dokumenty na úrovni národní i regionální.

Na národní úrovni je projekt v souladu s následujícími dokumenty:

- Národní akční plán zaměstnanosti 2004 - 2006 (schválen usnesením vlády č. 696 ze 14. července 2004)
- Strategie rozvoje lidských zdrojů pro ČR (schválena usnesením vlády č. 210 z 3. března 2003)

Na regionální úrovni je projekt v souladu s následujícími dokumenty:

- Program rozvoje kraje

Detailní výtahy z jednotlivých strategických dokumentů jsou obsahem přílohy 2.

Rizika projektu

Rizikem projektu může být nezajištění dostatečné kvality vzdělávání a kvalitního odborného výcviku. Pro eliminaci tohoto rizika učiní ČSAD Jihotrans následující kroky:

- Podrobně zmapuje trh vzdělávacích společností a jejich nabídky vzdělávání, včetně sběru referencí,
- důsledně vybere vhodnou vzdělávací společnost nebo více vzdělávacích společností,
- zajistí kvalitní instruktory pro výcvik a výchovu řidičů.

Dalším možným rizikem projektu může být nezajištění předpokládaného počtu účastníků vzdělávacích a výcvikových kurzů. Pro eliminaci tohoto rizika učiní žadatel následující opatření:

- Jedná se o vlastní zaměstnance, se kterými bude účast na projektu důsledně projednána, vzdělávací program navíc nabízí zajímavé výsledky a odpovídá současným potřebám jak žadatele, tak jeho zaměstnancům,
- partner žadatele v tomto projektu, Úřad práce v Českých Budějovicích, vybere pro podnik další uchazeče s vhodnými předpoklady pro řidičské povolání.

4.4.5. Realizace projektu

Projekt spočívá v realizaci těchto činností:

1. Zajištění managementu projektu

Společnost ČSAD Jihotrans vytvoří projektový tým z vlastních zaměstnanců jmenovaných z různých oddělení napříč organizační strukturou. Složení projektového týmu je znázorněno v tabulce 2.

Tabulka 2: Management projektu

Funkce	Úvazek	Pracovní náplň
Vedoucí manažer projektu	0,2 úvazku (8 hod týdně)	<ul style="list-style-type: none">• odpovědný za časové a věcné plnění projektu• odpovědný za komunikaci a motivaci k co nejvyšším výkonům a za řešení krizových a konfliktních situací• definuje a rozděluje kompetence mezi ostatní pracovníky týmu a společně s nimi se podílí na plnění projektu• odpovědný za závěrečnou zprávu a vyhodnocení projektu
Manažer vzdělávání	0,25 úvazku (10 hod týdně)	<ul style="list-style-type: none">• odpovědný za výběr dodavatelů služeb (školení, vzdělávání) a za realizaci kurzů• zajišťuje kvalitní školící prostory, vybavení učeben• poskytuje posluchačům studijní materiály
Odborný garant instruktorů	0,25 úvazku (10 hod týdně)	<ul style="list-style-type: none">• odpovědný za zajištění a vhodný výběr instruktorů, jejich vedení a vzdělávání• zajišťuje přidělení řidičů k jednotlivým instruktorům• dohlíží na plnění činností instruktorů
Finanční manažer	0,25 úvazku (10 hod týdně)	<ul style="list-style-type: none">• zodpovídá za finanční výkazy spjaté s realizací projektu• vytváří rozpočet projektu• pravidelně vyhodnocuje a kontroluje finanční situaci v průběhu plnění projektu• zajišťuje jeho monitoring, publicitu a audit
Účetní	0,1 úvazku (4 hod týdně)	<ul style="list-style-type: none">• vede dokumentaci o všech účetních případech vztahujících se k projektu• zodpovídá za metodiku účetnictví, zajišťuje archivaci dokumentů

Zdroj: Vlastní tvorba

2. Výběr a výškolení vhodných instruktorů

Společnost ČSAD Jihotrans vybere a vyškolí 10 instruktorů z řad vlastních zaměstnanců, tedy řidičů. Při jejich výběru budou stanovena tyto kritéria:

- morální a odborná způsobilost,
- zájem učit se,
- schopnost učit ostatní řidiče,
- schopnost hodnotit ostatní řidiče.

Při výběru budou preferováni (v souladu s těmito kritérii) především „osvědčení“ řidiči podniku s dlouholetou praxí a zkušenostmi. Věkově se tedy jedná o zaměstnance zhruba mezi 40 – 58 lety. Konečným výběrem instruktorů bude pověřen odborný garant instruktorů projektu.

Instruktoři budou vzděláváni v tomto kurzu:

Rekvalifikační kurz "Pedagogické minimum"

Tento kurz je zaměřen na oblast psychologie, pedagogiky, didaktiky, metodiky vyučovacího procesu a její praktické aplikace, dále na organizaci odborného výcviku jednotlivců i kolektivů. Posluchači se kurzu účastní po dobu jednoho týdne. Celkový rozsah výuky je 40 hodin.

Výcvik řidiče instruktorem bude v praxi probíhat tak, že instruktor bude v průběhu výkonu řidičova povolání (řízení nákladní soupravy) v neustálé přítomnosti po celou dobu trvání trasy. Mladý řidič bude mít tak přímo během své jízdy možnost zdokonalovat a učit se takovým úkonům, které jsou pro jeho pracovní pozici velice účelné či dokonce nezbytné a zvýšit tak bezpečnost, kvalitu a efektivitu své pracovní činnosti, čímž pozitivně přispěje ke zvýšení konkurenceschopnosti a zkvalitnění poskytovaných služeb společností ČSAD Jihotrans.

Instruktor bude mít k dispozici pro přehledné zaznamenávání pokroků a profesního vývoje řidiče hodnotící formulář, který bude sloužit také pro vyhodnocování a bilanci řidičovo jízdy. Možný vzor hodnotícího formuláře jsem vytvořila a uvedla do přílohy 3.

3. Realizace vzdělávacích kurzů a odborného výcviku pro řidiče

Realizace vzdělávacích kurzů a odborného výcviku řidičů bude zaměřena na dvě cílové skupiny:

- a) stávající řidiči společnosti ČSAD Jihotrans;
- b) nově přijatí pracovníci na post řidiče.

Vzdělávání a výcvik u stávajících řidičů společnosti ČSAD Jihotrans

V současné době společnost zaměstnává zhruba 300 řidičů nákladního vozidla s přívěsem či návěsem. Realizace firemního odborného výcviku a dalšího vzdělávání se předpokládá přibližně u 40 z nich. Výcvik se vyžaduje především u řidičů s nedostatečnou praxí, s vysokou spotřebou pohonných hmot a u řidičů při změně druhu vozidla či druhu přepravy. Vzdělávání bude zajištěno v rámci těchto kurzů:

Úmluva CMR

Mezinárodní úmluva CMR upravuje vztahy mezi zákazníkem a dopravní firmou. Vykládka a nakládka přepravovaného zboží je podložena právě vyhotovením listu CMR, který řidič přebírá a podepisuje. Praxe však dokazuje, že řidiči mají v této oblasti nedostatky, dostatečně neuplatňují svá práva nebo nevědí o možnostech jejich využití a nejsou dostatečně seznámeni s dalšími náležitostmi listu CMR, čímž tak způsobují problémy jak zákazníkům, tak firmě. Proto je potřeba jim tuto problematiku doplnit a pozitivně tak ovlivnit kvalitu jimi poskytovaných služeb. V rámci tohoto školení se řidič seznámí s vybranými ustanoveními obchodního zákoníku, vyhotovením listu CMR a jeho obsahem a odpovědností za údaje v listu CMR. Dále bude řidič poučen o jeho povinnostech při převzetí zboží (dodání, překážky v dodání, vymezení odpovědnosti dopravce, dodací lhůta a její překročení, ztráta zboží, poškození, mimosmluvní nároky, reklamace, postihy). Výuka proběhne v rámci jednodenního školení.

Základní kurz ADR

Přeprava nebezpečných věcí je v silniční dopravě velmi sledovanou oblastí. Osnovou kurzu je představení hlavních druhů nebezpečí, co dělat v případě nehody (první pomoc, bezpečnost silničního provozu, základní znalosti o používání ochranných prostředků), dále označování bezpečnostními značkami a další způsoby signalizace nebezpečí, zákazy společné nakládky do jednoho vozidla nebo do jednoho kontejneru, bezpečnostní opatření

při nakládce a vykládce nebezpečných věcí a manipulace a uložení kusů ve vozidle. Výuka proběhne v rámci tří dnů.

Manipulace s digitálním tachografem

Od 1. 5. 2006 musí být všechna nově evidovaná vozidla v Evropské unii vybavena digitálním tachografem, pomocí něhož elektronicky zaznamenávají doby odpočinku a jízdy (pracovní režim řidiče upravuje nařízení 589/2006 Sb.). Tato vcelku zásadní změna klade nemalé nároky na řidiče, kteří musí umět s tachografem správně manipulovat, jinak bude každá chybná manipulace zaznamenána a při následné kontrole vyhodnocena jako porušení předpisů. Řidiči budou školeni podle mezinárodních a vnitrostátních předpisů - výklad, příklady. Dále proběhne teoretické seznámení a praktické předvedení digitálního tachografu - diskuze a možnost vyzkoušet si jeho ovládání. Zpravidla se jedná se o jednodenní školení.

Vzdělávání a výcvik u nově přijatých pracovníků

Společnost ČSAD Jihotrans předpokládá přijmout od zahájení projektu až po jeho ukončení přibližně 30 nových pracovníků na pozici řidiče nákladního automobilu, kteří však nebudou vlastnit požadované řidičské oprávnění. Podnik jim proto poskytne veškeré potřebné vzdělání a kvalifikaci pro výkon tohoto povolání. Řidiči budou školeni v těchto kurzech:

Výuka a výcvik řidičského oprávnění skupiny "CE"

Řidičské oprávnění skupiny CE opravňuje k řízení jízdní soupravy složené z motorového vozidla sk. C a přípojného vozidla, jehož maximální přípustná hmotnost převyšuje 750 kg (souprava nákladního automobilu s přívěsem nebo tahač s návěsem). Výuka a výcvik bude rozvržen přibližně do 60 dnů.

Školení řidičů na získání "Osvědčení profesní způsobilosti řidiče"

Dnem 1. dubna 2008 nabývá účinnosti novela zákona č. 247/2000 Sb., která zásadním způsobem upravuje dosavadní způsob tohoto povinného školení potřebného k získání osvědčení profesní způsobilosti řidiče. Výuka a výcvik v rámci vstupního školení se nově provádí v základním rozsahu 140 h (do 31. března 2007 v rozsahu 16 h) pro řidiče všech skupin, skupiny C, D, CE a DE se mohou podrobit školení v rozšířeném rozsahu 280 hodin.

Úmluva CMR

Manipulace s digitálním tachografem

Základní kurz ADR

Zdůvodnění potřebnosti a obsah těchto tří naposledy uvádějících kurzů jsem již popsala výše, proto se jimi zde už detailně nezabývám. Těchto tří školení se tedy zúčastní jak řidiči nově přijatí, tak stávající.

Na všechny kurzy realizované pro obě dvě cílové skupiny zajistí společnost externí firmy. Vhodným výběrem dodavatelů bude pověřen manažer vzdělávání projektu, který zajistí také optimální školící prostory.

Obě dvě cílové skupiny budou v průběhu výkonu povolání pod dohledem zkušeného firemního instruktora, který bude doplňovat a prohlubovat jejich praktické počínání při jízdě a tím dopomáhat k celkovému zvýšení kvality řidiče. Kvalitní a kvalifikovaní řidiči zajistí bezproblémový průběh přepravy a výrazně tak přispějí ke stabilnímu postavení společnosti na trhu a k její celkové prosperitě.

4.4.6. Harmonogram realizace projektu

Tabulka 3: Harmonogram projektu

Aktivita	2008											
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
1. Zajištění managementu projektu							X					
2. Výběr dodavatelů, nákup služeb							X	X				
3. Realizace vzdělávacích kurzů řidičů									X	X	X	X
4. Realizace odborného výcviku řidičů										X	X	X

Aktivita	2009											
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
1. Zajištění managementu projektu												
2. Výběr dodavatelů, nákup služeb												
3. Realizace vzdělávacích kurzů řidičů	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4. Realizace odborného řidičů	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Zdroj: Vlastní tvorba

4.4.7. Náklady

Kalkulace nákladů na celkovou realizaci projektu je uvedena v tabulce 4.

Tabulka 4: Náklady na projekt

Druh výdajů	Jednotka	Počet	J. cena (kč)	Celkové náklady
1. Osobní		0	0	2 608 200
1.1. Instruktor odborného výcviku (10 os.)	měsíc	15	100 000	1 500 000
1.2. Vedoucí manažer projektu	měsíc	18	3 000	54 000
1.3. Manažer vzdělávání	měsíc	18	6 000	108 000
1.4. Odborný garant instruktorů	měsíc	18	6 000	108 000
1.5. Finanční manažer	měsíc	18	7 000	126 000
1.6. Účetní	měsíc	18	2 000	36 000
1.7. Zdrav. a soc. poj. za instruktory	měsíc	15	35 000	525 000
1.8. Zdrav. a soc. poj. za ostatní zaměstnance	měsíc	18	8 400	151 200
2. Místní kancelář/náklady projektu		0	0	60 750
2.1. Spotřební zboží a provozní materiál	měsíc	18	3 000	54 000
2.2. Hodnotící formuláře, manuály	kus	4 500	2	6 750
3. Nákup služeb		0	0	1 866 500
3.1. Kurz pedagogického minima	kurz	10	4 500	45 000
3.2. Školení o úmluvě CMR	školení	70	1 000	70 000
3.3. Základní kurz ADR	kurz	70	3 500	245 000
3.4. Obsluha digitálního tachografu	kurz	70	950	66 500
3.5. Výuka a výcvik řidič. oprávnění sk. CE	kurz	30	8 000	240 000
3.6. Osvědčení profesní způsobilosti	školení	30	40 000	1 200 000
4. Náklady celkem				4 535 450

Zdroj: Vlastní tvorba

Společnost ČSAD Jihotrans bude tedy na celkovou realizaci projektu žádat o finanční podporu z Evropského sociálního fondu částku ve výši 4 535 450 Kč.

4.5. SWOT analýza společnosti ČSAD JIHOTRANS a.s

Pro formulování návrhů na zlepšení chodu podniku byla využita analýza SWOT.

Silné stránky

- S1** Dostatečné a stabilní finanční zdroje
- S2** Vysoký tržní podíl v ČR
- S3** Dobré reference o podniku
- S4** Tradice podniku
- S5** Kvalitní management
- S6** Poskytování různorodých služeb v oblasti dopravy
- S7** Politika jakosti a ochrany životního prostředí
- S8** Významná ocenění získaná za uplynulá léta v nezávislých průzkumech a prestižních soutěžích
- S9** Kvalitní a spolehlivá technická a technologická základna

Slabé stránky

- W1** Fluktuace řidičů
- W2** Nedostatek kvalifikovaných řidičů s praxí a zkušenostmi
- W3** Více poboček z hlediska řízení
- W4** Výskyt neplatičů mezi odběrateli

Příležitosti

- O1** Diferenciace služeb od konkurence
- O2** Rozšiřování druhů přepravy
- O3** Růst tuzemského i mezinárodního obchodu
- O4** Vstup na nové trhy východu v rámci rozšiřování EU
- O5** Přísun pracovních sil do ČR z východu

Ohrožení

- T1** Růst ceny nafty
- T2** Státní regulace
- T3** Preference železniční dopravy v neprospěch silniční
- T4** Oslabení kurzu Eura vůči Kč

4.5.1. Vyhodnocení SWOT analýzy

Pro vyhodnocení SWOT analýzy byla použita metoda „Plus minus matice analýzy SWOT“. V rámci této metody byly porovnávány vazby mezi zvolenými a výše uvedenými silnými a slabými stránkami podniku, jeho příležitostmi a ohroženími, přičemž vyjádření míry vzájemného vztahu je znázorněno takto:

- pozitivní vazba +;
- negativní vazba -;
- žádný vzájemný vztah 0.

Z tabulky Plus minus matice, která je obsažena v příloze 4, vyplývá nejsilnější a nejslabší stránka podniku, jeho největší příležitost a hlavní hrozba.

Silná stránka

Nejsilnější stránkou společnosti ČSAD Jihotrans je kvalitní a spolehlivá technická a technologická základna. Jedná se především o vozidlový park včetně jeho vybavení (satelitní navigace, digitální tachografy) a dále o pozemky a budovy patřící společnosti. Podnik má v majetku také čerpací stanici, autorizovaný servis MAN a VOLVO a provozuje návěsové servisní centrum.

Slabá stránka

Nejslabší stránkou společnosti je nedostatek kvalifikovaných řidičů s praxí a zkušenostmi. Přitom kvalita služeb poskytovaných firmou ČSAD Jihotrans přímo závisí na kvalitě a znalostech jejich řidičů.

Příležitost

Největší příležitostí pro podnik je vstup na nové trhy východu, především do Rumunska a Bulharska. Poptávka těchto dvou zemí po mezinárodním obchodu se po jejich vstupu do EU zvyšuje. Tato skutečnost společnosti otevírá další možnost uplatnění jejich služeb a následné zvýšení její celkové prosperity.

Ohrožení

Hlavní hrozbou pro podnik je možnost dalšího legislativního omezení silniční dopravy, přičemž státní regulace výrazně ovlivňuje toto odvětví již nyní.

4.5.2. Navrhované strategie

Strategie SO

Tato strategie je založena na využití kvalitní a spolehlivé technické a technologické základny při vstupu na nové trhy východních zemí. Společnost může konkurovat dostatečným a moderně vybaveným vozovým parkem, který zajistí bezproblémový vstup a hodnotné služby pro své nové klienty.

Strategie WO

Rozšířením tržního podílu směrem na východ společnost přijme další řidiče a postupně selektuje pouze ty kvalitní, s dostatečnou praxí a zkušenostmi, což pozitivně ovlivní celkový stav kvalifikovaných řidičů ve společnosti.

Strategie ST

Zavedením této strategie podnik využije technickou a technologickou základnu k minimalizaci legislativních omezení a požadavků kladených na dopravní firmy. ČSAD Jihotrans může investovat do vozidel s vyšší emisní třídou (EUR4, EUR5), na která se vztahují daňová a mytní zvýhodnění. Společnost dále realizuje politiku jakosti a ochrany životního prostředí a minimalizuje tak negativní dopady silniční přepravy, která je přesto tím nejlevnějším a nejflexibilnějším přepravním řešením.

Strategie WT

Minimalizace nedostatku kvalitních řidičů a zároveň potlačení legislativních důsledků a omezení v silniční dopravě.

4.5.3. Doporučení

Jelikož nejslabší stránkou společnosti je právě nedostatek kvalifikovaných pracovníků, respektive řidičů, nelze jinak než souhlasit s plánovaným projektem jejich vzdělávání, který společnost zamýšlí a na kterém jsem měla tu možnost se podílet. Projekt je vynikajícím řešením, jak zvýšit vzdělání a odbornou způsobilost vlastních řidičů a tím zvýšit konkurenceschopnost a výnosnost celého podniku. Jak již bylo zmíněno, kvalita zaměstnanců společnosti ČSAD Jihotrans se totiž plně odráží od kvality jejích poskytovaných služeb. Vedlejším, neméně důležitým efektem projektu je snížení fluktuace řidičů.

Je vhodné doporučit, aby společnost nepřetržitě usilovala o získávání dalších pracovníků na pozici řidiče, a to i takových, kteří v současné době ještě nemají potřebné řidičské oprávnění. Tím, že společnost poskytne uchazečům (budoucím řidičům) odpovídající vzdělání a odbornou způsobilost z vlastních finančních prostředků, může po těchto nově vyškolených řidičích požadovat určitou „firemní věrnost“. Takový řidič by pak za nově nabyté bezplatné vzdělání musel ve společnosti setrvat předem dohodnutou časovou lhůtu.

Dále lze společnosti ČSAD Jihotrans navrhnout expanzi na trhy východní Evropy. Rumunsko a Bulharsko jsou země, ve kterých došlo po vstupu do EU ke zvýšení ekonomické spolupráce s ostatními zeměmi, přičemž v budoucnu lze očekávat její další zintenzivnění. Mezinárodní obchod je úzce spjat s dopravními službami, z čehož vyplývá, že tato lokalita nabízí firmě významný potenciál pro uplatnění svých služeb a tedy rozšíření své dosavadní úspěšné expanze.

Přední hrozbou pro podnik je v současné době státní regulace, která značně zasahuje do dopravního odvětví a klade na dopravní firmy nemalé požadavky a omezení. Společnost se dle mého názoru uchyluje správným směrem, pokud každý rok investuje do obnovy 1/3 vozového parku, respektive tahačů. Za kvalitu a čistotu výfukových plynů nově zakoupených vozidel stát poskytuje daňová zvýhodnění ve formě nižší silniční daně a mýtného. V Rakousku a Německu vozidla s vyšší emisní třídou mohou projíždět úseky dálnic, kam je ostatním vozidlům v určitou dobu vjezd zakázán. Od 11. 4. 2007 vstoupila v platnost novela mezinárodní dohody AETR, která mimo jiné upravuje pracovní režimy řidičů, tedy doby řízení a odpočinku. Tyto pracovní režimy musí bezpodmínečně dodržovat všichni řidiči, což na straně jedné zvyšuje bezpečný provoz na silnicích, na straně druhé jejich nekompromisnost a nulová flexibilita způsobuje jak řidičům, tak dopravním firmám a zákazníkům řadu komplikací.

Dalším ohrožením pro firmu je pokračující posilování české koruny. Jelikož má společnost s významnými zahraničními partnery uzavřené kontrakty na více let dopředu, poklesem kurzu eura se výnosy z těchto smluv (uzavřených v eurech) snižují. V takové situaci je vhodné společnosti doporučit, aby usilovala o vložení do smluv tzv. kurzovou doložku (pokles kurzu je kompenzován zvýšením ceny).

Aby společnost snížila výskyt neplatičů mezi odběrateli, je velice užitečné, aby si před uzavřením kontraktu s dosud neznámým partnerem opatřila reference od jeho dalších partnerů a platební způsobilost náhledem do specializované databáze neplatičů v odvětví.

5. Závěr

Předložená bakalářská práce je zaměřena na problematiku řízení lidských zdrojů v dopravních službách. Je zde analyzována situace personálního řízení v dopravní společnosti ČSAD Jihotrans a.s, ve které bylo zkoumáno především vzdělávání pracovníků, respektive řidičů nákladního vozidla.

Jednou z hlavních součástí práce je tedy vytvoření projektu na zvyšování konkurenceschopnosti této společnosti prostřednictvím vzdělávání jejích zaměstnanců. Důvodem potřeby projektu je nedostatek kvalifikovaných pracovních sil, konkrétně řidičů.

V rámci tohoto projektu bylo navrženo vzdělávání jak stávajících zaměstnanců podniku, tak nově přijatých, přičemž program vzdělávání se u těchto dvou skupin liší dle stupě a potřeby jejich kvalifikace. Důraz je kladen jak na teoretické školení, tak na praktický výcvik. Významnou částí projektu je vyškolení 10 instruktorů z řad vlastních řidičů, kteří povedou praktický výcvik u ostatních řidičů. Řidič bude mít tak přímo během své jízdy možnost doplnit si chybějící kvalifikaci a zkušenosti.

Realizací projektu dojde k výraznému zvýšení kvalifikace zaměstnanců v oblasti řízení nákladního automobilu s přívěsem či návěsem. Tato skutečnost se pozitivně projeví ve zvýšení flexibility a konkurenceschopnosti společnosti ČSAD Jihotrans a tím dojde i k posílení její pozice na trhu, což otevírá možnosti pro její další rozvoj a vytváření nových pracovních míst v regionu.

V poslední části práce byla využita metoda SWOT analýzy pro formulování návrhů na zlepšení chodu podniku. Navrhované strategie a opatření jsou zaměřena na potlačení či překonání negativních vlivů, jako je nedostatek kvalifikovaných pracovních sil, výskyt neplatičů mezi odběrateli či omezení ze strany státu.

Tuto bakalářskou práci lze využít jako podklad a návrh pro účinné řešení nedostatečné praxe řidičů, dále ji lze chápat jako nastínění možného směru vývoje podniku do budoucna.

6. Resumé

Bakalářská práce je zaměřena na personální řízení v dopravní společnosti ČSAD Jihotrans a.s. Je zde zkoumáno především vzdělávání vybrané skupiny pracovníků, řidičů nákladní jízdní soupravy. Cílem práce je návrh určitých zlepšení v řídicích procesech a dalším vzdělávání zaměstnanců vedoucích ke zkvalitnění produkce a k zajištění konkurenceschopnosti firmy. První část práce řeší problém nedostatečné praxe a vzdělání řidičů, a to projektem vzdělávání této skupiny pracovníků. Druhá část práce obsahuje SWOT analýzu, která byla využita pro návrh strategií do budoucna a doporučení pro celkový chod podniku.

Klíčová slova:

Personální řízení, vzdělávání pracovníků, projekt vzdělávání, SWOT analýza

Summary

The bachelor's thesis focuses on the personal management of a transport company ČSAD Jihotrans a.s. Especially the education of a concrete group of workers – drivers of road trains is examined. The main aim of the work is a proposal of certain advancements in managing processes and in further employees education leading to the production improvement and to securing the company competitiveness. The first part is treating the problem of insufficient working experience and education of drivers, trying to solve this problem through the education project for these employees. The second part contains SWOT analysis which is used for a future strategy concept and the recommendation for a whole company functioning.

Key words:

Personal management, education of employees, education project, SWOT analysis

7. Přehled použité literatury

Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Grada Publishing, 2002. 856s. ISBN 80-247-0469-2.

Dědina, J., Cejthamr, V. Management a organizační chování. 1. vyd. Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.

Dědina, J., Odcházal, J. Management a moderní organizování firmy. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

Foot, M., Hook, C. Personalistika. 1. vyd. Computer Press, 2002. 466 s. ISBN 80-7226-515-6.

Hájek, L., Vítek, M. Moderní personalistika : záruka prosperity podniku. 1. vyd. Praha : Vydavatelství a nakladatelství práce, 1991. 192 s. ISBN 80-208-0210-X.

Kahle, B., Stýblo, J. Praktická personalistika : zaměstnanec, zaměstnavatel, stát, vztahy, práva, povinnosti. 2. vyd. Praha : Pragoeduca, 1996. ISBN 80-85856-37-9.

Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

Koontz, H., Weihrich, H. Management. 10. vyd. Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

Koubek, J. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. Praha : Management Press, 2001. 367. s. ISBN 80-7261-033-3.

Stýblo, J. Personální management. Praha : Grada a.s., 1993. 336 s. ISBN 80-85424-92-4.

Urban, J. Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu. 1. vyd. ASPI Publishing, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

Veber, J. a kol. Management : základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Vodáček, L., Vodáčková, O. Management : teorie a praxe v informační společnosti. 3. vyd. Praha : Management Press, 1999. ISBN 80-85943-94-8.

Programový dokument OP LZZ, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR

Internetové zdroje

O společnosti [online]. 2007 [cit. 2007-10-20]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.jihotrans.cz/cz/o-spolecnosti>>.

Marholdová, Dora. Vzdělávání zaměstnanců jako nástroj motivace? [online]. 2005 [cit. 2007-08-15]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.pwc.com/cz/cze/ins-sol/issues/2005/Vzdelavanijakonastrojmot_DM.html>

E-learning [online]. 2008 [cit. 2008-01-10]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.hp.cz/e-learning/index.php>>

Miláček, Marek. SWOT analýza [online]. 2002 [cit. 2007-10-27]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.stavebnitechnologie.cz/view.php?cisloclanku=2002041701>>

Školení řidičů ADR [online]. 2005 [cit. 2008-02-25]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.prodopravce.cz/informace-8-8.php>>

Evropský sociální fond [online] 2008 [cit. 2008-11-5]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.esfcr.cz/clanek.php?lg=1&id=1630>>

Seznam příloh

PŘÍLOHA 1: POMĚR INTERNÍCH A EXTERNÍCH ŠKOLENÍ V ČESKÉ REPUBLICCE A EVROPSKÉ UNII	
PŘÍLOHA 2: DETAILNÍ VÝTAHY ZE STRATEGICKÝCH DOKUMENTŮ	
PŘÍLOHA 3: FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ JÍZDY ŘIDIČE	
PŘÍLOHA 4: MATICE PLUS MINUS SWOT ANALÝZY	
PŘÍLOHA 5: ANALÝZA POPTÁVKY PO PRACOVNÍ SÍLE A NABÍDKY PRACOVNÍ SÍLY K 31. 8. 2007	

Seznam schémat

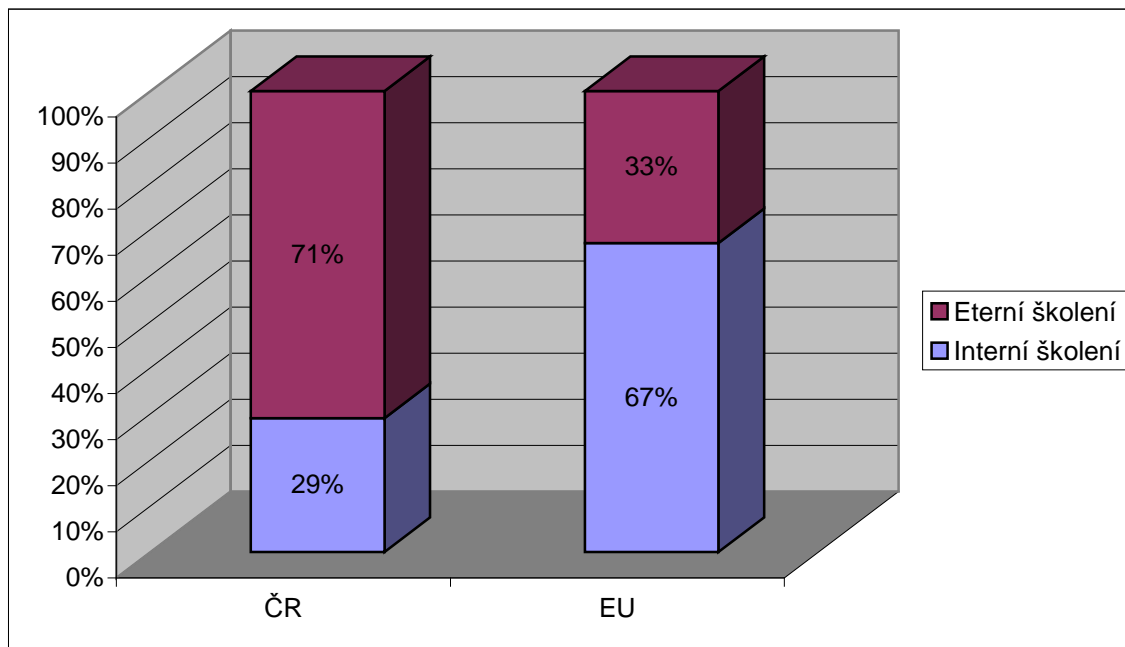
SCHÉMA 1: MODEL VZTAHŮ A PODMÍNEK PŘI ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	13
SCHÉMA 2: FAKTORY HERZBERGOVY DVOUFAKTOROVÉ TEORIE MOTIVACE.....	17
SCHÉMA 3: NÁVAZNOST PRIORITNÍCH OS NA CÍLE SPECIFICKÉ A CÍL GLOBÁLNÍ	29

Seznam tabulek

TABULKA 1: MATICE SWOT PRO FORMULOVÁNÍ STRATEGIE	22
TABULKA 2: MANAGEMENT PROJEKTU	35
TABULKA 3: HARMONOGRAM PROJEKTU.....	39
TABULKA 4: NÁKLADY NA PROJEKT.....	40

Příloha 1

Poměr interních a externích školení v České republice a Evropské unii



Zdroj: Studie HR Controlling 2005, PricewaterhouseCoopers

Příloha 2

Detailní výtah z dokumentu Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku:

„Jeden příliš obecný a široký cíl by byl málo praktický, proto dáváme přednost stanovení několika vzájemně propojených cílů, které vycházejí z prioritních potřeb české ekonomiky a společnosti.“

Cíle:

- Nastolit celoživotní učení jako běžnou praxi,
- připravit lidské zdroje v ČR na výzvy, které přináší informační a znalostní společnost, globální ekonomika, nezbytnost udržitelného rozvoje a blížící se členství v Evropské unii,
- zvýšit mezinárodní konkurenceschopnost české ekonomiky a její přitažlivost pro investory,
- zvýšit zaměstnatelnost pracovních sil a tím pozitivně ovlivnit zaměstnanost,
- zlepšit využívání omezených zdrojů a mobilizaci nutných prostředků pro vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů.

Detailní výtah z Národního akčního plánu zaměstnanosti 2004 – 2006:

„Hlavním hospodářským cílem vlády České republiky je podpora hospodářského růstu a zaměstnanosti podněcováním zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti.“

„Dosažení vysoké růstové dynamiky je také nezbytnou podmínkou pro změnu trendu vývoje zaměstnanosti v České republice. Klíčem k této strategii je zlepšování podnikatelské kultury a zkvalitňování podnikatelského prostředí spolu s opatřeními zaměřenými na zpružnění nabídkové strany trhu práce (úpravami systému sociálních dávek, reformou vzdělávacího systému, podporou dalšího odborného a profesního vzdělávání jako součástí zaváděného systému celoživotního učení), a v neposlední řadě také podpora výzkumu, vývoje a inovací. Všechna tato opatření musejí odpovídat principům udržitelného rozvoje.“

Ve shodě s výše zmíněnými ambicemi a v duchu Lisabonské strategie stanovila vláda ČR v roce 2004 následující priority:

- Podporu hospodářského růstu a konkurenceschopnosti
- Zaměstnanost

- Reformu veřejných financí
- Udržitelný rozvoj

Detailní výťah z Programu rozvoje kraje:

„Celoživotní získávání nových znalostí a dovedností se stalo nezbytností, která podmiňuje nejen individuální rozvoj a kultivaci osobnosti, ale také rozvoj ekonomiky a zaměstnanosti. Podmínky pro přiměřený přístup k celoživotnímu vzdělávání jsou v kraji vytvořeny pouze ve vybraných městských centrech. Přístup obyvatelstva k dalšímu vzdělávání v ostatních oblastech kraje je podstatně omezen materiálními a personálními podmínkami. To ve svých důsledcích podvazuje rozvojové šance těchto oblastí, snižuje jejich atraktivitu pro vzdělané a kvalifikované vrstvy společnosti či zhoršuje uplatnitelnost pracovní síly na trhu práce.

Jako jeden z faktorů socioekonomického rozvoje regionu má proto dostupné celoživotní vzdělání a učení nezastupitelné místo v rámci komplexního rozvoje lidských zdrojů. V zájmu všeobecného zvýšení dostupnosti nejrůznějších forem dalšího vzdělávání dospělých je nutné budovat síť funkčních regionálních struktur celoživotního vzdělávání.“

Cíle:

- Vytvoření fungujícího územně dostupného systému institucí a forem vzdělávání,
- zvýšení míry zapojení obyvatelstva do procesů celoživotního vzdělávání,
- dobudování systému terciárního vzdělávání,
- využití vzdělávacích institucí jako víceúčelových center vzdělanosti.

Příloha 3

Formulář pro hodnocení jízdy řidiče

U každého úkonu posuďte profesní úroveň řidiče přidělením bodů od 0 do 10. Přidělené body všech provedených činností sečtěte. Celková výše získaných bodů vyjadřuje profesní vyspělost řidiče, přičemž maximální počet bodů svědčí o vysoké kvalifikovanosti a odbornosti, se snižujícím se počtem bodů klesá i odborná způsobilost.

Jméno řidiče:

Typ vozidla:

Rozjezd	<input type="checkbox"/>
Otáčení	<input type="checkbox"/>
Couvání	<input type="checkbox"/>
Řazení, využívání optimálních otáček motoru	<input type="checkbox"/>
Brždění, využívání retardéru a motorové brzdy	<input type="checkbox"/>
Jízda z kopce	<input type="checkbox"/>
Jízda do kopce	<input type="checkbox"/>
Parkování	<input type="checkbox"/>
Přistavení vozidla k nakládací rampě	<input type="checkbox"/>
Rozložení nákladu na návěsu	<input type="checkbox"/>
Upevnění nákladu na návěsu a) rozpěrnými tyčemi	<input type="checkbox"/>
b) kurty	<input type="checkbox"/>
c) gumovými podložkami	<input type="checkbox"/>
Ovládání digitálního tachografu	<input type="checkbox"/>
Ovládání satelitní navigace	<input type="checkbox"/>
Defenzivní způsob jízdy	<input type="checkbox"/>
Ekonomický způsob jízdy	<input type="checkbox"/>
Ideální využívání pracovní doby	<input type="checkbox"/>
Komunikace s dispečerem	<input type="checkbox"/>
Znalost CMR, práv a povinností řidiče	<input type="checkbox"/>
Chování řidiče při nakládce a vykládce k zákazníkům	<input type="checkbox"/>

Vyhodnocení:

0 – 75 bodů

Řidič ohodnocený v rámci tohoto bodového rozpětí vykazuje v průběhu jízdy nízkou odbornou způsobilost, téměř ve všech provedených úkonech jedná podprůměrně, mnohdy má hluboké a závažné nedostatky, které hraničí s bezpečným ovládním vozidla i manipulací s nákladem. U tohoto řidiče se doporučuje realizovat dodatečný odborný výcvik, který odstraní řidičovo prováděné chyby a přispěje ke správnému řízení vozidla a důraznějšímu osvojení všech činností spjatých s profesí řidiče.

76 – 110 bodů

Řidič prokazuje v jízdě průměrný výkon, má dostatečné znalosti potřebné k obsluze a provozu vozidla, avšak v některých činnostech si nepočíná zcela optimálně, mnohdy nevyužívá metody a techniky pro efektivnější způsob jízdy. Je tedy potřeba zkvalitnit a doplnit řidiči chybějící vědomosti pro získání profesionálnějšího přístupu. Vhodný je například kurz defenzivního způsobu jízdy.

111 – 160 bodů

Jízda i ostatní uvedené úkony jsou z hlediska postupu a provedení naprosto v pořádku, řidič zcela naplňuje funkci profesionálního pracovníka. U tohoto řidiče je vhodné další doplňkové vzdělávání pomocí specializovaných kurzů, ve kterých řidič získá znalosti a zkušenosti v dílčích, úzce vymezených činnostech či situacích, které mu pomohou k ještě lepšímu pracovnímu výkonu. Užitečný je například kurz zvládnání smyků a jejich prevence, výcvik na speciálních dráhách či kurz ekonomického řízení.

161 – 200 bodů

Řidič vykazuje excelentní výsledky takřka ve všech výše uvedených činnostech. Jedná se o velmi kvalitního a kvalifikovaného řidiče, jehož pracovní činnost je spjata s nadprůměrnými znalostmi a zkušenostmi v oboru. Další doplňující kvalifikace a výcvik je u takového řidiče nadbytečný.

Příloha 4

Matrice plus minus SWOT analýzy

		Příležitosti					Ohrožení				Součet	Pořadí
		O1	O2	O3	O4	O5	T1	T2	T3	T4		
Silné stránky	S1	0	+	+	+	0	0	0	0	-	2	5. - 6.
	S2	0	+	0	+	0	0	0	0	0	1	7.
	S3	+	+	0	+	0	0	0	0	0	3	2. - 4.
	S4	0	+	0	+	0	0	0	0	0	2	5. - 6.
	S5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8. - 9.
	S6	+	+	+	+	0	-	-	-	0	3	2. - 4.
	S7	+	+	+	+	0	0	-	0	0	3	2. - 4.
	S8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8. - 9.
	S9	+	+	+	+	+	0	0	0	0	4	1.
Slabé stránky	W1	0	-	-	-	-	0	0	-	0	-6	2.
	W2	-	-	-	-	-	0	-	-	0	-7	1.
	W3	0	-	-	0	0	0	0	0	0	-3	3.
	W4	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-1	4.
Součet		2	4	0	5	-2	-1	-4	-3	-2		
Pořadí		3.	2.	4.	1.	5.	4.	1.	2.	3.		

Zdroj: Vlastní tvorba

Příloha 5

Analýza poptávky po pracovní síle a nabídky pracovní síly evidované na Úřadu práce v Českých Budějovicích k 31. 8. 2007

Popis pracovního místa	Uchazeči	Volná místa
Řidiči osobních, malých dodávkových automobilů, taxikáři	66	0
Řidič osobního automobilu	34	0
Řidič malého dodávkového automobilu	26	7
Řidič sanitního vozidla	1	0
Řidiči autobusů, trolejbusů a tramvají	1	1
Řidič autobusu v městské hromadné dopravě	0	1
Řidič autobusu v silniční dopravě osob	1	2
Řidič autobusu v dálkové přepravě osob	3	1
Řidič trolejbusu	0	1
Řidič dopravního prostředku osob	2	0
Řidiči nákladních automobilů a tahačů	5	2
Řidič autojeřábu	2	2
Řidič nákladního automobilu v zahraniční dopravě	0	57
Řidič nákladního automobilu	13	30
Řidič nákladního automobilu s přívěsem	0	9
Řidič nákladního automobilu a tahače	0	1
Řidiči speciálních vozidel	0	2
Traktorista	0	4
Řidič sklizňového stroje	0	1
Obsluha zemních a příbuzných strojů	0	1
Řidič nakladače, rypadla	0	4
Řidič víceúčelového stroje pro zemní práce	0	1
Řidič buldozeru, bagru, shrnovače	0	10
Obsluha stavebního, mostového jeřábu	1	6
Řidič vysokozdvížných vozíků	7	6
Řidič úklidových mechanizačních zařízení	0	3
Řidič motorových vozíků	2	1

Zdroj: Úřad práce České Budějovice