

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

**Analýza motivace řidičů nákladní jízdní
soupravy ve zvolené dopravní společnosti**

Vedoucí diplomové práce

Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Autor diplomové práce

Bc. Alena Táborská

2010

Zadání

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci na téma *Analýza motivace řidičů nákladní jízdní soupravy ve zvolené dopravní společnosti* 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 diplomové 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 18. dubna 2010

.....

Bc. Alena Táborská

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mi pomáhali v průběhu mé práce a bez jejichž přičinění by tento spis nemohl vzniknout. Především děkuji vedoucí diplomové práce Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové za odborné vedení a vstřícný přístup při psaní mé práce a společnosti Šindelář Spedition s.r.o. za cenné rady a množství tvůrčích připomínek.

OBSAH

1. ÚVOD	6
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	7
2.1. OBECNÁ VÝCHODISKA A ČINNOSTI PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ	7
2.2. PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	10
2.3. ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	11
2.4. MOTIVACE PRACOVNÍKŮ	14
2.4.1. DALŠÍ ZPŮSOBY MOTIVACE	18
2.4.2. MOTIVACE A PENÍZE	19
2.4.3. VLIV MOTIVACE NA VÝKON	20
2.5. HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI	22
2.5.1. VYBRANÉ METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	23
3. CÍLE A METODIKA	26
4. ANALÝZA MOTIVACE ŘIDIČŮ VE FIRMĚ ŠINDELÁŘ SPEDITION S.R.O.	29
4.1. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ŠINDELÁŘ SPEDITION S.R.O.	29
4.2. ZAMĚSTNANCI SPOLEČNOSTI ŠINDELÁŘ SPEDITION S.R.O.	30
4.2.1. CHARAKTERISTIKA ZAMĚSTNANCŮ	30
4.2.2. ANALÝZA FLUKTUACE ŘIDIČŮ NÁKLADNÍ JÍZDNÍ SOUPRAVY V ČASE	30
4.3. PERSONÁLNÍ ČINNOST SPOLEČNOSTI ŠINDELÁŘ SPEDITION	32
4.3.1. ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ NA POZICI ŘIDIČŮ NÁKLADNÍ JÍZDNÍ SOUPRAVY	32
4.3.2. VÝBĚR ŘIDIČŮ NÁKLADNÍ JÍZDNÍ SOUPRAVY	33
4.3.3. PŘIJÍMÁNÍ A ORIENTACE ŘIDIČŮ NÁKLADNÍ JÍZDNÍ SOUPRAVY	34
4.3.4. ŘÍZENÍ PRÁCE A HODNOCENÍ ŘIDIČŮ NÁKLADNÍ JÍZDNÍ SOUPRAVY	35
4.3.5. ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	37
4.3.6. PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	38
4.4. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	40
4.4.1. STANOVENÍ HYPOTÉZ	40
4.4.2. ROZBOR A VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	41
4.4.3. OVĚŘENÍ HYPOTÉZ	56
4.5. SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI ŠINDELÁŘ SPEDITION S.R.O.	57
4.5.1. STANOVENÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK, PŘÍLEŽITOSTÍ A OHROŽENÍ	57
4.5.2. VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY	58
4.5.3. NAVRHOVANÉ STRATEGIE	59
5. DOPORUČENÍ	61
6. ZÁVĚR	64
7. RESUMÉ	66
8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	67
SEZNAM SCHÉMÁT, TABULEK, GRAFŮ A PŘÍLOH	70

1. Úvod

V současné době narůstá počet lidí, kteří chodí do zaměstnání nejen kvůli penězům, ale i proto, že ve své práci nacházejí smysl svého života. Významným faktorem motivace zaměstnanců je důvěra vedení firmy v jejich samostatnost a v originální přístup k plnění pracovních úkolů.

Dobry pracovník musí nejen umět pracovat, ale musí také chtít pracovat. Velkým předpokladem toho, že pracovník bude dělat to, co se od něj vyžaduje, je jeho pracovní motivace. Pracovní motivaci, jinak řečeno také motivaci pracovního jednání, je v praxi věnována stále větší pozornost. Především co se týče jejího porozumění, metod a přístupů k ovlivňování motivace.

Motivace jako součást personálního 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. Manažeri zmíněných firem si prostě začali uvědomovat důležitost člověka, lidské pracovní síly jako nevyčerpatelného zdroje prosperity a konkurenceschopnosti podniku.

Motivování není inspirování ani ovlivňování. Dovednosti ovlivňovat jsou jednorázové záležitosti zaměřené na dosažení souhlasu s konkrétním úkolem nebo myšlenkou. Motivování je více o budování trvalého vztahu. Vyžaduje více času a investic, ale dlouhodobě přináší vyšší dividendy. Organizace proto musí podnikat kroky směřující ke zvyšování a rozvíjení schopností vlastních zaměstnanců jejich soustavnou motivací. Firma, která tak činní lépe obstojí v konkurenčním prostředí a může pružně reagovat na požadavky trhu.

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 Odcházel (2007) rozlišuje pojmy personální management a management lidských zdrojů (HRM). 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).

V současné době se při řízení lidských zdrojů využívá stále více outsourcing. Jeho význam v HRM dramaticky stoupá s kvalitou poskytovaných služeb outsourcingových společností v této oblasti. Mezi personální aktivity, které bývají nejčastěji outsourcovány, patří poradenství pro zaměstnance, výpočet mezd, penzijní programy a programy převedení pracovníka na jiné zaměstnání. Hlavním důvodem, proč se firmy uchylují k využití outsourcingu, je úspora finančních prostředků a využití jak odborných znalostí a zkušeností, tak nejnovější technologie specializované společnosti v oboru. Odhaduje se, že zaměstnavatel může díky vhodně zvolenému outsourcingu ušetřit až 30 % mzdových nákladů. Dalším významným důvodem je možnost podniku zaměřit se na strategicky důležitější činnosti HRM. (**Mathis, Jackson, 2008**)

Klíčovou osobou pro vykonávání personálních činností se stává personalista. Podle **Koubka (2001)** musí mít personalista 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.

Personalista 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 předvídáním 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.

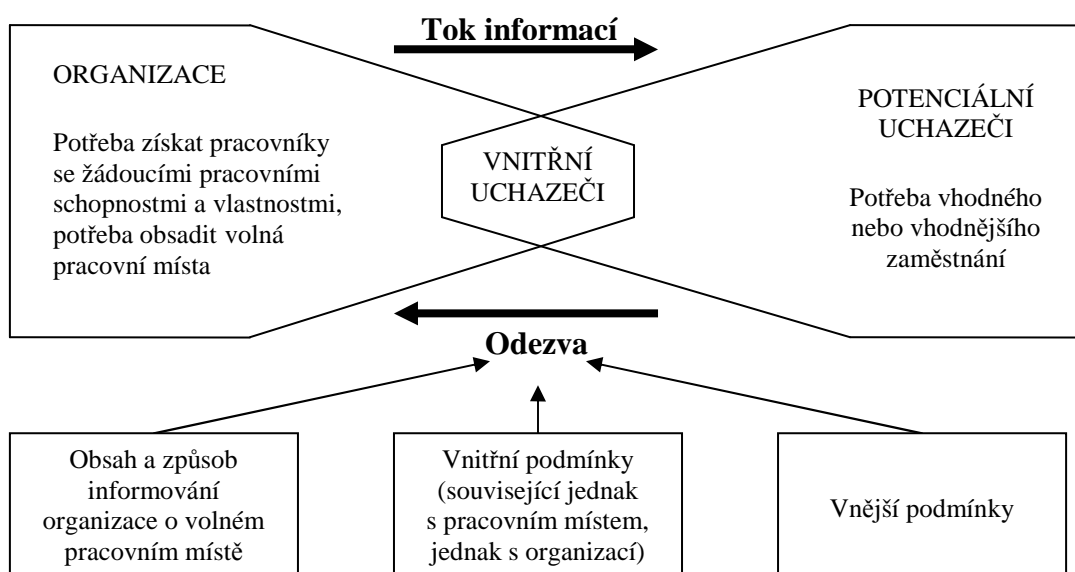
Plánování personálního rozvoje (kariéry) pracovníků přispívá podle **Koubka (2001)** k zabezpečení potřebných zdrojů pracovních sil především tím, že zvyšuje atraktivitu práce v organizaci, napomáhá rozvoji pracovních schopností jedinců i pracovních skupin a snižuje množství a intenzitu nežádoucích odchodů 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.

Compton a kol. (2009) doporučují se zaměřit při výběru pracovníků i na předchozí pracovní pozici uchazeče a porovnat ji s tou současnou, na kterou má být uchazeč přijat. Lze totiž očekávat, že předchozí zaměstnanec kvůli svým specifickým schopnostem, kompetencím nebo naopak omezením, vytvoří změny v obsahu pracovní náplně a vůbec k pracovnímu přístupu obecně. Například personální asistent může provést předvýběr pracovníků, protože to byl zvyklý dělat i v předchozím zaměstnání. Ne vždy je tedy praktické a efektivní přijmout pracovníka s naprosto stejným rozsahem působnosti a kompetencemi, jako měl jeho předchůdce, i když se to na první pohled zdá být výhodou.

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. Oficiálnější 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.

Místo, jaké má práce zaujímat v životě jedince se s příchodem 21. století změnila a stává se významnější. **G. Hofstede a G. J. Hofstede (2007)** uvedli, že již z počátku dvacátého století Charles F. Kettering, úspěšný americký obchodník a vynálezce řekl: „Často říkám svým lidem, že nestojím o člověka, který má práci, protože pracuje pro mne; co chci,

je chlap, kterého má práce. Chci, aby práce měla jeho a ne on ji. A chci, aby práce chytila toho mladíka tak pevně, že bez ohledu na to, kde zrovna je, ta práce ho má pořád. Chci, aby ho ta práce držela, když jde večer spát a ta stejná práce, aby ráno sedla u jeho postele a říkala mu, že je čas vstát a jít dělat. A když má práce někoho tak silně, pak to stojí za to.“

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.

Kromě pojmu motivace se lze v odborné literatuře i v běžné komunikaci setkat s pojmem „aktivace“. Aktivace představuje nespécifickou mobilizaci energie organismu, tj. mobilizaci, nabuzení či vzrušení, jemuž není vlastní specifické zaměření. Lze ji chápat jako podmínku nezbytnou pro vznik motivačních procesů. Funkční aktivace je tedy energetizace lidské činnosti – činnosti vnitřní i vnější. Oproti tomu motivace zahrnuje nejen energetizaci, ale i zaměřování lidské činnosti k určitým cílům. **Bedrnová, Nový a kol. (2002)**.

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, motivační znalostních pracovníků, motivační teorie spravedlnosti a teorii cíle.

Obecně se ale podle **Armstronga (2002)** dají všechny tyto konkrétní teorie rozčlenit do třech základních kategorií:

- **Teorie instrumentality**, která tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem. Ve své nejhrubší podobě tato teorie říká, že lidé pracují pouze

pro peníze. Motivování pracovníků používající tento přístup bylo, a ještě je, široce používáno a v některých případech může být i úspěšné. Je ale založeno výhradně na systémy kontroly a působení z vnějšku a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb.

- **Teorie zaměřené na obsah**, které se zaměřují na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb, a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Orientuje pozornost na to, že uspokojená potřeba již není motivátorem. (Maslowova hierarchie potřeb.)
- **Teorie zaměřené na proces**, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními, cíly a vnímáním spravedlnosti. Mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítka motivování lidí. (Vroomova teorie očekávání, Porterův a Lawlerův model očekávání, Lawlerův revidovaný model očekávání, teorie spravedlnosti, teorie 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.

Herzbergova dvoufaktorová teorie je však také silně napadána. **Armstrong (2002)** se zmiňuje o kritice metody výzkumu, na němž byla založena, protože se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Bylo řečeno, že dvoufaktorová povaha teorie je nutným výsledkem metody dotazování použité tazateli. Bylo rovněž řečeno, že dalekosáhlé a bezdůvodné závěry byly učiněny na základě malých a příliš specifických vzorků

respondentů a že neexistuje žádný důkaz o tom, že satisfaktory opravdu zlepšují produktivitu.

Navzdory této kritice (nebo snad právě proto, protože pochází vesměs od teoretiků) má Herzbergova teorie pořád úspěch. Zčásti proto, že je pro laika snadno srozumitelná a zdá se být založena spíše na „skutečném životě“ než na teoretických abstrakcích, a zčásti proto, že dobře ladí s vysoce uznávanými myšlenkami Maslowa a McGregora, zdůrazňující pozitivní hodnotu vnitřních motivačních faktorů. Je také v souladu s elementární vírou v důstojnost práce a s protestantskou etikou – že práce je dobrá sama o sobě. Výsledkem toho je, že Herzberg měl nesmírný vliv na hnutí za obohacování práce, které hledalo takovou podobu pracovních míst, která bude maximalizovat příležitosti k dosažení vnitřního uspokojení z práce a tím ke zlepšení kvality pracovního života.

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.

2.4.1. Další způsoby motivace

Halík (2008) upozorňuje na odlišné žebříčky motivačních hodnot. Každý z nás cítí jinou potřebu motivace. Například majitel dobře prosperující firmy je finančně zajištěn, což znamená, že peníze nebudou v jeho případě hlavní motivací. Motivovat ho budou například známosti s lidmi, kteří mají moc. Anebo být lepší než konkurence v daném oboru. Obecně však můžeme uplatňovat tyto způsoby motivace:

- příspěvky na stravu,
- příspěvky na dovolenou,
- nárazové nabídky vstupenek na sportovní a kulturní akce,
- bezúročná půjčka,
- u perspektivních pracovníků školení, umožnění studia při zaměstnání,
- u dopravních firem volné jízdenky,
- penzijní, kapitálové či životní pojištění.

Autor za další důležitý prvek motivace považuje důvěru. Pokud bude manažer delegovat určité pravomoci i na nejnižší článek řetězu, který řídí, vzbudí v lidech větší odpovědnost a hrdost. Delegováním se však v žádném případě nezbujuje odpovědnosti. Proto by se měl držet hesla „důvěřuj, ale prověřuj“.

2.4.2. Motivace a peníze

Podle **Armstronga (2002)** jsou peníze nejobvyklejší vnější odměnou. Peníze poskytují to, co většina lidí chce. Mohou uspokojovat potřebu sebeúcty a postavení. Mohou dostat lidi na úroveň odlišující se od jejich spolupracovníků a mohou jim dát určitou prestiž. Peníze uspokojují méně žádoucí, ale stále rozšířený pud touhy po majetku a chamtivost. Nelze ale předpokládat, že motivují každého stejným způsobem a ve stejné míře.

Plat je dominantním faktorem při výběru zaměstnavatele a úvahy o platu se zdají být nejmocnějším poutem spojujícím lidi s jejich současným zaměstnáním. Avšak méně sebejistí lidé nebudou na tyto stimuly reagovat, neboť neočekávají, že dosáhnou výkonu splňujícího podmínky pro přiznání daného peněžního stimulu. Lze také argumentovat tím, že vnější odměny mohou narušit vnitřní zájem – lidé, kteří pracují jenom pro peníze, mohou shledávat své úkoly jako méně příjemné, a tudíž je možná nebudou plnit dobře. Jisté je ale to, že při zlepšování výkonu hraje roli množství faktorů a že mnohé z těchto faktorů jsou vzájemně závislé. Peníze tedy mohou přinést za správných okolností pozitivní motivaci nejen proto, že lidé potřebují a chtějí peníze, ale také proto, že peníze slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání.

O vztahu mezi motivací a penězi se zmiňuje i **Kamp (2000)**, která uvádí, že jedním z mýtů našeho pracovního života je to, že když dáme lidem za jejich práci více peněz, budou pak motivováni. To může fungovat krátkodobě, ale pro udržení motivace to zcela jistě nestačí.

Clegg (2000) má na peníze jako motivátor jiný názor než Armstrong. Clegg uvádí, že řada faktorů, které jsou považovány za motivační, motivační vlastně nejsou. A mezi tyto faktory peníze patří. Naopak se jedná o prvky, které budou demotivovat, pokud chybějí. Navzdory předsudkům, lépe placení lidé nejsou penězi motivováni k lepším výkonům. Naopak u nedostatečně platově hodnocených pracovníků toto působí jako silný demotivátor. Peníze nejsou motivačním faktorem, ale spouštěčem demotivace a nespokojenosti. Autor

dále uvádí, že tyto vlivy, „potlačovatelé nespokojenosti“ jsou často označovány jako hygienické faktory definované Frederickem Herzbergem. Clegg ale tento termín považuje za matoucí a ustrašeně lékařsky znějící.

2.4.3. Vliv motivace na výkon

Bedrnová, Nový a kol. (2002) popisuje souvislost mezi motivací a výkonem. Uvádí, že téma motivace je významné všude tam, kde jde o výkon. Jednu z takových oblastí představují ekonomika a podnikání. Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka. Tato skutečnost bývá vyjadřována následujícím vzorcem:

$$V = f(M \cdot S)$$

kde V = úroveň výkonu (v dimenzích kvantity i kvality)

M = úroveň motivace (míra „chtění“ člověka podat výkon)

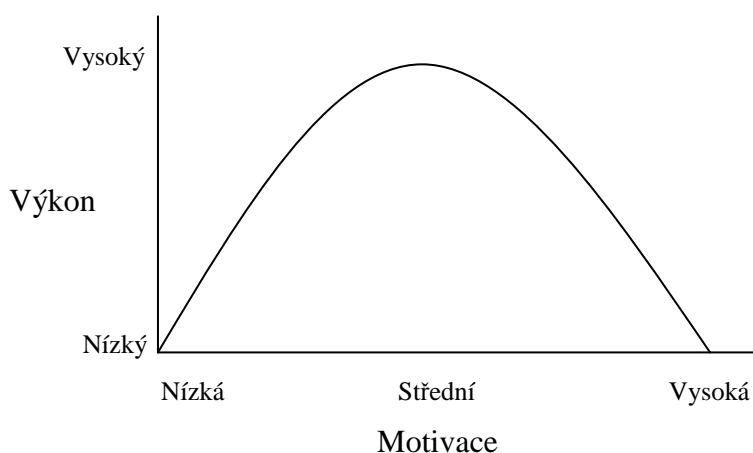
S = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností).

Na první pohled by se mohlo zdát, že vztah motivace a výkonu je v podstatě jednoduchý. Autoři však dále upozorňují na poměrně rozšířený názor, že čím je motiv silnější, tím je výkon, ať už fyzický nebo mentální, vyšší a lepší, v plné míře neplatí!

Důsledek nízké, resp. zcela chybějící motivace, je zřejmý: když člověk nechce, popř. chce jen málo, věci se zpravidla nedaří, výsledek jeho činnosti nebývá uspokojivý. V případě nadměrné motivace vyvolané vědomím subjektivně mimořádné důležitosti úkolu či situace, však výsledek činnosti také často nebývá uspokojivý. Příčinou tohoto na první pohled paradoxního jevu je skutečnost, že přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které narušuje normální fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální předpoklady výkonu. Celkově tedy výkon snižuje.

Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem vyjadřuje názorně tzv. Yerkesův-Dodsonův zákon, označovaný též jako „obrácená U-křivka“. Průběh křivky vyjadřuje skutečnost, že úroveň výkonu za předpokladu nízké úrovně motivace bude nízká. S růstem intenzity motivace se bude výkon zvyšovat, ale pouze do určité úrovně motivace. Přesáhne-li motivovanost člověka určitou mez, úroveň jeho výkonu se paradoxně sníží. Viz schéma 3.

Schéma 3: Yerkesův-Dodsonův zákon



Zdroj: Horník (2007)

Horník (2007) ke vztahu mezi motivací a výkonem dodává, že aktivační optimum, respektive úroveň zatížení, je odlišné pro různé činnosti. Vyšší motivace pomáhá při jednoduchých rutinních úkonech. Naopak pro složité, nové a tvůrčí úkoly je optimem nízká úroveň motivace, zatímco už střední úroveň působí destruktivně.

Bedrnová, Nový a kol. (2002) zohledňují také to, že někteří lidé mají tendenci podávat vysoký výkon v podstatě vždy a ve všech sférách lidské činnosti, v nichž je měřítko výkonu uplatnitelné, zatímco u jiných lidí tato tendence zřejmá není, popř. vůbec schází. Tuto skutečnost vyjadřuje pojem výkonová motivace.

Výkonová motivace představuje osobnostně příznačnou tendenci člověka dosahovat co nejlepšího výkonu. Úzce souvisí se dvěma obecně se vyskytujícími lidskými potřebami: s potřebou dosáhnout úspěchu a s protikladnou potřebou vyhnout se neúspěchu. Tyto potřeby mohou být u různých lidí vyjádřeny odlišně a v různé míře. U jednoho může převažovat potřeba úspěchu, u druhého může být naopak dominantní potřeba vyhnout se neúspěchu. Osobnostně příznačná síla výkonové motivace je pak dána poměrem obou těchto potřeb podle vzorce:

$$\text{Výkonová motivace} = \frac{\text{Potřeba úspěchu}}{\text{Potřeba vyhnout se neúspěchu}}$$

V případě, že převažuje u pracovníka potřeba úspěchu, je vyšší pravděpodobnost aktivit orientovaných na úspěch, naopak, v případě převažující potřeby vyhnout se

neúspěchu lze počítat spíše s relativní pasivitou pracovníka. (Neboť, jak praví i staré české přísloví – „Kdo nic nedělá, nic nezkazí“).

Úroveň výkonové motivace je možné žádoucím směrem ovlivňovat, zvláště pak u pracovníků v mladším věku. Neexistují pro to však žádné zaručené postupy. Obecně však platí, že pozitivním hodnocením, pozitivní zpětnou vazbou lze dosáhnout více než kritikou a neustálým vytýkáním nedostatků a chyb. Je to náročné, neboť tento proces vyžaduje nesmírnou trpělivost a je třeba počítat v lepším případě se změnami spíše pozvolnými.

2.5. Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti

V odborné literatuře se lze dočíst, že pojem hodnocení pracovníků poněkud zastarává a je spíše zprofanovaný. Proto řada autorů v této souvislosti mluví o „modernějším“ pojetí, které reprezentuje řízení výkonnosti.

Podle **Horníka (2006)** je pojem řízení výkonnosti širší než hodnocení pracovníků. Do řízení výkonnosti patří například motivační soutěže. Zároveň hodnocení přesahuje řízení výkonnosti, protože k hodnocení se dostáváme například při výběru pracovníků. Proto autor považuje oba pojmy za právoplatné a vyjadřující trochu odlišnou skutečnost.

Dále Horník uvádí, že řízení výkonnosti a hodnocení pracovníků není tedy vztahem mezi modernější, lepší, efektivnější činnostmi na jedné straně a zastaralou, horší a neefektivní činnostmi na straně druhé. Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti pracovníků jsou personální činnosti, které nejsou synonymy a obě patří do současné personalistiky, respektive řízení lidských zdrojů. Provádí je manažeři, nikoli jen personalisté a HR specialisté.

Veber a kol. (2000) uvádí, že cílem hodnocení pracovníků je posoudit, do jaké míry splňuje pracovník nároky pracovního místa, kvantifikovat úroveň plnění jednotlivých kritérií pracovní činnosti, zhodnotit, zda pracuje na hranici svých možností nebo zda má velké rezervy ve výkonu, formulovat doporučení pro jeho další činnosti, návrhy na případné převedení na náročnější práci, převedení na méně náročnější práci, popř. odchod z organizace pro závažné nedostatky.

Metod pro hodnocení pracovníků existuje mnoho. **Veber a kol. (2000)** uvádí za nejčastější hodnotící pohovor. **Bedrnová, Nový a kol. (2002)** se vedle hodnotícího pohovoru zmiňuje také o hodnocení kritických událostí, pracovním posudku a posuzovací stupnici. **Armstrong (2002)** rozděluje metody na analytické (bodovací metoda), neanalytické (metoda pořadí prací, párového porovnání), jednofaktorové a založené na dovednostech a schopnostech. **William, Werther, Keith (1992)** hovoří o metodách orientujících se na minulost a metodách orientujících se na budoucnost. Do první skupiny řadí posuzovací stupnici, dotazníky, pozorování pracovního výkonu a srovnávací hodnocení, ve druhé skupině uvádí vytváření úkolů, psychologická hodnocení a hodnotící střediska.

2.5.1. Vybrané metody hodnocení pracovníků

Hodnotící pohovory

Bedrnová, Nový a kol. (2002) vidí podstatu hodnotících pohovorů ve skutečnosti, že pracovník má být průběžně hodnocen a seznamován s výsledky své práce. Uskutečňuje je výhradně a bezprostředně nadřízený pracovník. Nemusí při tom nutně sepsovat hodnotící zprávu, což je časově i odborně náročné. Pro usnadnění práce může použít předem stanovenou osnovu standardizované formy rozhovoru.

Veber a kol. (2000) dodává, že cílem hodnotících pohovorů je formulovat jak pozitivní skutečnosti, tak i případné výhrady. Dále je žádoucí získat vyjádření hodnoceného jak k hodnocení, tak i k pracovním podmínkám, k systému řízení a organizace práce. Pohovor musí vést k formulování konkrétních závěrů vůči zaměstnanci, k úrovni a kvalitě jeho pracovního výkonu v zastávaném pracovním postavení a k další perspektivě jeho činnosti ve firmě.

Autor dále uvádí, že úspěšný hodnotící pohovor vyžaduje dodržení následujících zásad:

- Bez podkladů a konkrétních informací o celém hodnoceném období není reálné vnést do hodnocení objektivitu. Hodnotit lze pouze na základě zjištěných a přesných informací.
- Je-li to možné, začněte vždy pochvalou a vyslovením spokojenosti s některými aspekty pracovní činnosti hodnoceného, teprve potom přejděte ke kritickým výhradám.

- V průběhu hodnocení lze rekapitulovat, zda a kolikrát byl pracovník během hodnoceného období upozorněn na určité nedostatky v práci. Vytkneme-li pracovníkovi chyby poprvé až při ročním hodnocení, nevzbuzuje to u něho pocit rovného jednání.
- Pokuste se přesvědčit hodnoceného v dalším období, že cílem hodnocení je koneckonců pomoci mu v jeho zlepšování a rozvoji, a tím i v jeho prospěch.

Posuzovací stupnice

Podle **Bedrnové, Nového a kol. (2002)** mají posuzovací stupnice zvýraznit stěžejní znaky osobnosti hodnoceného pracovníka. Při použití tohoto metodického postupu se hodnotící soudy nevyjadřují hodnotícím popisem, ale známkováním, bodováním, vyjádřením souhlasu či nesouhlasu s určitým znakem, grafickým vyjádřením znaku apod. Důraz je kladen na kvantitativní vyjádření hodnotících soudů. Používají se různé hodnotící stupnice. Patří mezi ně zejména:

- **číselné posuzovací stupnice** – **Armstrong (2002)** uvádí, že metoda je založena na rozčlenění prací na faktory a s použitím numerických stupnic jsou každému z faktorů přidělovány body. Body jednotlivých faktorů se sčítají tak, aby vyjádřily celkové skóre, která představuje hodnotu práce. Důležitý je výběr faktorů, výběr hodnotící stupnice a váha faktoru.
- **grafické posuzovací stupnice** – podstatou je podle **Bedrnové, Nového a kol. (2002)** odstupňování znaku na přímce. Je možné vyjádřit souhrnné hodnocení všech posuzovaných znaků křivkou, která vznikne spojením dosažených výsledků.
- **slovní posuzovací stupnice** – odstupňování je vyjádřeno v řadě soudů, ze kterých hodnotitel volí soud nejpřiměřenější. (**Bedrnová, Nový a kol., 2002**)

Benchmarking

Benchmarking nemůže být považován za řádnou formu hodnocení práce, přesto jej mnohé organizace používají, i když jej takto nenazývají. Jakmile totiž tyto organizace uskuteční počáteční analytické úkony hodnocení práce, mnohé z nich – kdykoliv zjistí těsnou příbuznost mezi zkoumanou prací a reprezentativní vzorovou prací – fakticky vytvářejí bloky prací pomocí interního poměřování.

Vnitřní poměrování (benchmarking) je to, co lidé, když rozhodují o hodnotě prací, často dělají intuitivně. Hodnocení pomocí vnitřního poměrování prostě znamená porovnávání sledované práce s jakoukoliv modelovou prací existující v podniku. Tato metoda je jednoduchá a rychlá a přirozená v tom, že znamená porovnání jedné práce s druhou, což je konec konců podstatou každého hodnocení práce. (Armstrong, 2002)

Veber a kol. (2000) k problematice hodnocení pracovníků dodává, že je to důležitá, nicméně citlivá činnost a jakékoli chyby v jejím provádění mohou působit kontraproduktivně. Proto je vhodné upozornit na nejčastější z nich:

- **Špatně zvolené měřítko stupnice hodnocení.** Projevuje se buď přílišnou shovívavostí nebo přísností hodnotitele. Oba přístupy vedou ke snížení motivačního účinku hodnocení na výkon pracovníků.
- **Zaujatost nebo předpojatost hodnotitele.** Hodnotitel má pracovníka předem zařazeného, bez ohledu na fakta o jeho současném výkonu. Podobným nedostatkem jsou i předsudky nebo zaujatost proti hodnocenému na základě dřívějších postojů nebo konfliktu, který nadřizený s pracovníkem měl.
- **Kumulativní chyba (zátěž minulosti).** Chybné hodnocení spočívá v tom, že jsou přenášeny pohledy na pracovníka z minulého období, bez ohledu na výkon v posledním hodnoceném období. Tato skutečnost vede k tomu, že pracovník má pocit, že jeho chování nemá vliv na hodnocení, že byl jednou „otaxován“, a to bez ohledu na svou další snahu.

3. Cíle a metodika

Diplomová práce je zaměřena na analýzu řízení lidských zdrojů ve zvolené dopravní společnosti s důrazem na motivaci a stimulaci řidičů nákladních jízdních souprav. Práce bude ústít v nalezení vhodných doporučení pro manažery sledovaného podniku resp. celého odvětví.

Šindelář Spedition s.r.o. je dopravní firma, která rozvíjí své aktivity převážně v oblasti silniční nákladní dopravy tuzemské a mezinárodní. Společnost má v současné době cca 320 zaměstnanců a disponuje 250 vozovými soupravami. Od roku 2004 je zřízena odtahová služba pro tahače, návěsy, celé soupravy a autobusy. Firma odtahuje porouchané či havarované vozy nejen na území České republiky, ale také v celé Evropě.

Hlavní cíl práce

Komparace motivace a stimulace řidičů nákladní soupravy a jejich dopadů na fluktuaci v čase a prostoru na základě statistických analytických metod.

Vedlejší cíle práce

Analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku vzhledem k hlavnímu cíli, charakteristika sledovaných zaměstnanců z hlediska kvalifikace a praxe, analýza motivace a stimulace ze strany managementu a návrh možných řešení do budoucna.

Při tvorbě diplomové práce bude využito těchto metod:

1. Studium odborné literatury a firemních materiálů
 - metoda historická
2. Charakteristika historie a současného vývoje motivace a stimulace řidičů
 - komparace v čase
 - metoda statistická
3. Charakteristika sledovaných zaměstnanců z hlediska kvalifikace, praxe a vlivu motivačního systému podniku
 - dotazníkové šetření
4. Analýza současného systému řízení lidských zdrojů v podniku
 - interview s vedoucími pracovníky firmy
 - metoda SWOT

5. Konkrétní návrhy strategií a jejich ekonomické zhodnocení - syntéza

Dotazování patří k nejčastějším metodám získávání primárních dat. Podstatou dotazování je pokládání otázek dotazovaným (respondentům), které se uskutečňuje pomocí nástrojů (dotazníku nebo záznamových archů) a vhodně zvoleného kontaktu s nositelem informací – dotazovaným. Dotazování může probíhat přímou nebo nepřímou komunikací s respondentem. Pro účely diplomové práce bude využito osobní dotazování na podkladě vytvořeného dotazníku, který bude obsahovat jak otázky otevřené tak uzavřené.

Výhodou získávání primárních dat je jejich velmi přesné zachycení zkoumané problematiky. Primární data se totiž dají přesně konstruovat dle potřeb tazatele. V poměrně krátkém čase se dá získat poměrně hodně informací. Naopak jejich nevýhodou jsou vyšší náklady na jejich získávání než u dat sekundárních, dále vyšší náročnost na jejich přípravu a organizaci. U osobního dotazování se ztrácí anonymita dotazovaných, což může vést ke zkreslení odpovědí nebo i neochotě odpovídat.

Další část diplomové práce bude zaměřena na SWOT analýzu podniku. 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 maximalizace 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.

4. Analýza motivace řidičů ve firmě Šindelář Spedition s.r.o.

4.1. Charakteristika společnosti Šindelář Spedition s.r.o.

Šindelář Spedition s.r.o. je dopravní firma, která rozvíjí své aktivity převážně v oblasti silniční nákladní dopravy tuzemské a mezinárodní.

Původně společnost Šindelář Spedition s.r.o. zahájila svoji podnikatelskou činnost pod názvem Václav Šindelář na počátku roku 1996. V roce 2003 byla změněna právní forma podniku na společnost s ručením omezeným a tím mohlo dojít i k pozměnění obchodního jména firmy z Václav Šindelář na Šindelář Spedition, s. r. o., pod kterým vystupuje dodnes. Firmu v současnosti vlastní 2 majitelé, kteří jsou zároveň i jednateli společnosti. Je to pan Václav Šindelář a Richard Partner, který do společnosti vstoupil v roce 2006 s 50% podílem. Pro snížení nákladů za opravy vozidel a pronájem parkovací plochy firma v roce 2001 vybudovala vlastní objekt. Společnosti tak byl k dispozici servis nákladních vozidel, parkoviště a administrativní budova. V roce 2006 v důsledku dalšího růstu firmy byl vybudován nový areál o rozloze 4 ha v Netolicích, kde firma disponuje vlastními skladovacími halami, administrativní budovu, čerpací stanicí a servisní halou.

Firma má v současné době cca 320 zaměstnanců a disponuje 250 vozovými soupravami, z nichž dvě třetiny splňují předpisy EURO 5, ostatní EURO 3 a EURO 2. Dále firma využívá i 50 autotransportérů. Tahače jsou značky MAN, VOLVO a SCANIA. Zboží je přepravováno v plachtových a hlavně v chladírenských návěsích 80-110cbm.

Přepravy zajišťují dispečeři na centrálním dispečinku provozovny společnosti, kteří jsou prostřednictvím mobilních telefonů a satelitního sledování vozidel v neustálém kontaktu s řidiči. Pro zajištění kvalitních služeb je používán softwarový dopravní systém a také satelitní referenční systém 24 hodinového polohového sledování vozidel.

V rámci mezinárodní dopravy společnost pokrývá celou EU, hlavně státy jižní Evropy – Itálii a Španělsko. Specializuje se především na přepravu zboží podléhající rychlé zkáze, jako je přeprava čerstvého ovoce, zeleniny a masa, tak i mražených výrobků. Přepravuje rovněž průmyslové zboží a farmaceutické preparáty.

4.2. Zaměstnanci společnosti Šindelář Spedition s.r.o.

4.2.1. Charakteristika zaměstnanců

K 1. lednu 2010 bylo ve firmě zaměstnáno 288 zaměstnanců. Tyto zaměstnance lze rozdělit do dvou skupin.

První skupinu tvoří zaměstnanci pracující v sídle firmy. Jedná se o administrativní pracovníky, dispečery, pracovníky servisu a čerpací stanice. Ještě v roce 2007 se tyto zaměstnanci vyznačovali především stabilitou, s jakou zůstávali v pracovním poměru. Byla u nich znatelná loajalita vůči zaměstnavateli i určité nadšení pro svou práci. Dnes i v této skupině lze pozorovat fluktuaci, která zatím ale nemá výrazné dopady na fungování firmy. Zaměstnanci jsou stále považováni za spolehlivé pracovníky, kteří přesně znají své povinnosti a nevyžadují příliš velké úsilí na své řízení.

Do druhé, rozsáhlejší skupiny, jsou zahrnuti zaměstnanci na pozici řidiče nákladní soupravy, jejichž počet k 1. 1. 2010 činí 256. Tato skupina je typická silnou fluktuací. Již během roku 2002, kdy bylo ve firmě 86 řidičů, jich s firmou rozvázalo pracovní poměr 82, což se blíží celkovému počtu zaměstnaných řidičů ve firmě. Do uplynutí zkušební doby opustilo firmu 42 % řidičů, do půl roku to bylo již 67 % a do jednoho roku od navázání pracovního poměru se jejich počet pohyboval kolem 85 %. Narozdíl od první skupiny, tyto zaměstnanci často vykazují známky nesolidního chování. Vyžadují neustálou kontrolu a dohled. Příčinou jsou právě i zmíněné četné odchody. Firma musí najímat další nové pracovníky, které je potřeba zaučit a dále vzdělávat.

Pro své flukтуаční problémy a odlišnosti jak v řízení, tak v odměňování, bude dále věnována pozornost především této vybrané skupině pracovníků, tedy řidičům nákladní jízdní soupravy.

4.2.2. Analýza fluktuace řidičů nákladní jízdní soupravy v čase

Problémy s fluktuací řidičů trvají již řadu let a nezůstávají pouze za dveřmi společnosti Šindelář Spedition. Zaměstnavatelé téměř všech dopravních firem v České republice narážejí na nedostatek potřebných pracovních sil. 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.

V roce 2005 bylo v podniku Šindelář Spedition průměrně zaměstnáno 71 řidičů, z toho 68 mužů a 3 ženy. Fluktuace, která vyjadřuje v procentech poměr rozvázaných pracovních smluv k průměrnému počtu pracovníku, činila ve sledovaném roce 143 %. To znamená, že firmu opustilo 143 řidičů na každých 100 řidičů této firmy. Pracovní poměr trval průměrně 120 dní.

V roce 2006 se počet řidičů ve firmě zdvojnásobil. Důvodem bylo odkoupení 50% podílu společnosti Richardem Gartnerem, který rozšířil počet vozidel a tedy i počet řidičů. Průměrně bylo zaměstnáno 149 řidičů, z toho 144 mužů a 5 žen. Fluktuace se vyšplhala na 242 %. Průměrný počet dní v pracovním poměru klesl v porovnání s předchozím rokem na 104 dní.

Rok 2007 se nesl v duchu zmírnění flukuačních problémů v podniku. Počet řidičů dále rostl, v průměru bylo zaměstnáno 155 řidičů, z toho 149 mužů a 6 žen. Fluktuace se snížila na 188 %. Délka trvání pracovního poměru se tedy logicky prodloužila na 130 dní.

V roce 2008 byl průměrný počet řidičů téměř stejný jako v předchozím období, tedy 156 řidičů, z toho 147 mužů a 9 žen. Fluktuace činila 196 % a délka pracovního poměru 123 dní. Ve sledovaném období tedy došlo pouze k nepatrnému zhoršení situace oproti předešlému roku.

V roce 2009 došlo k výraznému navýšení počtu řidičů. Společnost Šindelář Spedition totiž odkoupila autodopravu Šrámek i s velkou částí jejích zaměstnanců, řidičů. Průměrný stav činil 244, z toho 230 mužů a 14 žen. (Jak je patrné, počet žen řidiček se v podniku od roku 2005 zvyšuje.) S tím ale také vzrostla i fluktuace, která činila 255 %. Průměrná délka trvání pracovního poměru byla 125 dní.

Názornější přehled fluktuace a personálních ukazatelů v letech 2005 – 2009 poskytuje tabulka 1. V příloze 1 je znázorněn vývoj evidenčního počtu řidičů v roce 2008 a 2009.

Tabulka 2: Vývoj fluktuace a personálních údajů řidičů v letech 2005 - 2009

Ukazatel		2005		2006		2007		2008		2009	
Prům. počet řidičů	muži	68	71	144	149	149	155	147	156	230	244
	ženy	3		5		6		9		14	
Fluktuace (%)		143		242		188		196		255	
Prům. délka prac. poměru (dny)		120		104		130		123		125	
Průměrný věk (roky)		36		36		37		37		39	

Zdroj: Vlastní práce dle personálních výkazů společnosti Šindelář Spedition

4.3. Personální činnost společnosti Šindelář Spedition

Personální oddělení bylo ve společnosti vytvořeno v roce 2006, tedy až 10 let po jejím vzniku. Do té doby firmu tvořilo přibližně 90 zaměstnanců a vlastní personální oddělení nebylo nutné. Personální činnost zde vykonávaly 3 osoby na pozicích vedoucích pracovníků, kteří více či méně přišli do kontaktu s řidiči. Na řešení základních problémů se pracovníci podíleli společně vždy po vzájemné dohodě, avšak dílčí personální úkony řešil každý z nich dle vlastního uvážení.

V současné době je personální oddělení tvořeno 6 zaměstnanci. V čele stojí personální ředitelka, která vede výběrové pohovory s uchazeči o zaměstnání, kromě řidičů. Příjem nových řidičů má v kompetenci speciální personalistka, další dvě pracovnice vypisují pracovní smlouvy, podávají přihlášky a odhlášky na zdravotní a sociální pojištění, vyúčtovávají pracovní cesty, zpracovávají exekuce podané na řidiče a evidují pracovní docházku. Zbývá 2 zaměstnanci plní funkci předávacích techniků. To znamená, že novému řidiči přidělí vůz a seznámí ho s jeho výbavou. Pokaždé, když se řidič vrací s jízdní soupravou na firmu, předávací technik vozidlo zkontroluje a převezme od řidiče potřebné dokumenty (Průběh jízdy a bezpečnostní přestávky, CMR).

4.3.1. Získávání pracovníků na pozici řidičů nákladní jízdní soupravy

Vzhledem k charakteru povolání řidiče tahače je prakticky nemožné získávat nové pracovníky jinak než z vnějších zdrojů. Jen velmi vzácně se stává, že by některý ze

zaměstnanců v sídle firmy opustil své místo a na plný úvazek začal pracovat jako řidič tahače, což samozřejmě nově vzniklá místa nepokryje.

Díky častým odchodům stávajících zaměstnanců má firma neustále vyvěšenou nabídku pracovních míst na všech Úřadech práce v České republice a dále i na některých internetových portálech včetně webových stránek společnosti. Od 1. 1. 2010 dokonce rozšířila svou nabídku práce i na Slovensko. S cílem lepšího tržního zacílení inzeruje svou nabídku také v denníku Blesk. Dále se uplatňuje přijímání nových pracovníků na doporučení stávajících zaměstnanců nebo pokud uchazeči přijdou sami se svou nabídkou.

4.3.2. Výběr řidičů nákladní jízdní soupravy

Výběrem a přijímáním nových pracovníků na pozici řidiče kamionu je pověřena jedna personální pracovnice.

Proces výběru pracovníků se za poslední roky ve společnosti změnil, a to především se změnami podmínek na trhu práce s řidiči. S přibývajícím počtem nekvalifikovaných řidičů bez praxe a zkušeností bylo potřeba zpřísnit výběrová kritéria a detailněji zkoumat uchazeče jak po stránce profesionální, tak po stránce osobní.

Výběr řidičů probíhá formou výběrového pohovoru, avšak narozdíl od minulosti, kdy pohovor probíhal velmi krátce a na žadatele o práci byly kladeny jen velmi malé nároky, je v současnosti praktikován hlubší pohovor s důrazem na:

- reference,
- délku praxe,
- morální způsobilost.

Zkušenosti předchozího zaměstnavatele se žadatelem si personalistka ověřuje telefonicky dle údajů, které žadatel uvedl v životopise. Pokud jsou reference negativní, žadatel je vyřazen z výběrového procesu. Délka praxe je další významný ukazatel. V současnosti je vyžadována minimální délka praxe 1 rok. Přijmutí uchazeče bez praxe je možné pouze v případě, kdy se jedná o žadatele, který je doporučen stávajícím řidičem společnosti a ten se výslovně za uchazeče zaručí a absolvuje s ním několik počátečních jízd. Výhodou řidičů bez praxe je možnost vychovávat vlastní spolehlivé řidiče, kteří netrpí nežádoucími pracovními návyky, které si někteří s sebou přinášejí od předchozích

zaměstnavatelů. Novým požadavkem pro přijetí uchazeče se stal od loňského roku čistý trestní rejstřík. Uchazeč se záznamem nemůže být přijat. Tímto se společnost snaží vyhnout nesolidním a neodpovědným řidičům, kteří již v minulosti měli problém se zákonem a je u nich možnost, že své trestní jednání budou praktikovat ve firmě v podobě krádeže nafty atd.

Standardně je požadováno řidičské oprávnění skupiny CE, které opravňuje k řízení jízdní soupravy složené z motorového vozidla skupiny C a přípojného vozidla, jehož maximální přípustná hmotnost převyšuje 750 kg (souprava nákladního automobilu s přívěsem nebo tahač s návěsem). Řidič musí být také vlastníkem paměťové karty do digitálního tachografu, který je od roku 2005 povinnou výbavou nových nákladních vozidel nad 3,5 t.

Dalším nutným požadavkem je osvědčení o profesní způsobilosti řidiče, které je dané zákonem a jeho novelou č. 247/2000 Sb., platnou od 1. dubna 2008. Pokud ale toto osvědčení některému ze žadatelů chybí, je firma ochotna zajistit potřebné školení, které již ale není dopravní společností nadále hrazeno, jako tomu bylo dříve.

I přes takto nastavená kritéria se společnost Šindelář Spedition nedaří vybírat pouze dobré pracovníky a firma se dále potýká s problémem nekvalitních řidičů. Proces přijímání obvykle končí přijetím téměř každého žadatele o práci, a to především kvůli nedostatku pracovní síly, řidičů, z čehož vyplývá i jejich vysoká fluktuace.

4.3.3. Přijímání a orientace řidičů nákladní jízdní soupravy

Již během výběrového rozhovoru bývá žadatel obeznámen s tím, zda vyhovuje požadavkům firmy a zda bude přijat. V takovém případě je pak dále informován o základních pravidlech fungování firmy, kde je kladen důraz zvláště na ta oddělení v podniku, se kterými přijde řidič do kontaktu. Důležitá je pro něj znalost paletového systému, kdy a s kým dochází k předání CMR listů a dalších přepravních dokumentů a především jak se tyto dokumenty vyplňují. Předávací technik mu sdělí záležitosti týkající se tankování nafty, přidělí mu vůz a seznámí ho s jeho výbavou včetně ukázky obsluhy digitálního tachografu.

Personalista seznámí nového řidiče s výší jeho nástupní mzdy, jejím dalším navyšováním v závislosti na době setrvání ve firmě a s celkovým odměňovacím systémem

ve společnosti. Poté pracovník podepisuje pracovní smlouvu, je požádán, aby v nejbližší době podstoupil vstupní lékařskou prohlídku a zařadí se do personální evidence.

Pro maximální eliminaci nevhodných řidičů provede ještě předávací technik s řidičem zkušební jízdu po areálu firmy, aby si tak v několika základních úkonech (zacouvání, zapřahnutí) ověřil řidičovu manipulaci s vozidlem.

Dále je řidič informován o termínu jeho výjezdu a s jakým časovým předstihem se má dostavit na firmu. Zde je představen svému partnerovi, se kterým absolvuje několik prvních jízd. Jako partneři nově příchozích pracovníků bývají vybráni zaměstnanci, kteří jsou ve firmě zaměstnáni již delší dobu a jsou obecně považováni za spolehlivé a trpělivé pracovníky. Ti jsou poté dotazováni vedoucími pracovníky na schopnosti a kvality nového zaměstnance a podle tohoto hodnocení se dále odvíjí jejich pracovní orientace. Není například nemožné, aby kvalitní, spolehlivý a schopný řidič, který chce dále rozvíjet své znalosti a dovednosti a projeví zájem o změnu pracovní pozice z řidiče kamionu například na dispečera, a je-li zaměstnavatel přesvědčen o jeho kvalitách, není důvod, proč takového řidiče na pozici dispečera nepřijmout. Také není výjimkou, aby technický servis, obsluhu myčky či čerpací stanice vykonávalo několik pracovníků z řad dřívějších řidičů.

4.3.4. Řízení práce a hodnocení řidičů nákladní jízdní soupravy

Specifikem povolání řidiče tahačů je fakt, že své povolání vykonávají mimo sídlo firmy, ale s jejími aktivy, které mu byly svěřeny do péče. Zaměstnanci se tak ocitají mimo dohled a přímou kontrolu zaměstnavatele, což klade na vedoucí pracovníky zvýšené nároky na jejich řízení.

Majitel firmy se na základě předchozích zkušeností rozhodl, že základním faktorem, na který bude klást zřetel, je spotřeba a její úspora. K tomuto účelu byl k 1. 10. 2003 přijat nový pracovník, jehož hlavním úkolem bylo právě řízení spotřeby. Do jeho kompetencí tak spadaly i některé momenty z personální práce, jako přijímání nových pracovníků, jejich hodnocení nebo také propouštění. Od roku 2006 bylo dokonce zřízeno samostatné oddělení kontroly pohonných hmot, které se skládá ze dvou pracovníků. Ti počítají spotřebu nafty v jednotlivých vozidlech, objednávají naftu na firemní čerpací stanici a kontrolují její spotřebu. Důležitý je soulad dat o průměrné spotřebě nafty vyplývající z řidičovo stazky s

daty o spotřebě zaznamenané na satelitu, kterou tam přenáší plovák v nádrži. Lze tak snadno zjistit, zda došlo ve vozidle k prudkému úbytku nafty, což by mohlo signalizovat její krádež.

V loňském roce společnost přizpůsobila Výkazy o průběhu jízdy vozidla a bezpečnostních přestávkách (lidově nazývané stazky) tak, aby měly lepší vypovídací schopnost. Tím, že se zprůhlednily průběhy jednotlivých jízd, má spotřeba vozidla vyšší vypovídací schopnost a lépe se zjišťují případné příčiny neúspory. V současné době však v zájmu neustálého zlepšování techniky a technologií dochází v podniku k náhradě standardních papírových stazek elektronickými verzemi v Echotracku. Tato modernizace by měla být vítána jak na straně řidičů (zjednodušení vyplňování a zlepšení přehlednosti), tak na straně vedoucích pracovníků (zprůhlednění dat). Řidiči si však na tuto změnu zvykají jen s obtížemi a údaje jimi uvedené nebývají kompletní. Proto je zatím nutné dále uplatňovat i klasické papírové stazky, dokud všichni řidiči nebudou schopni zacházet s elektronickou stazkou v požadované míře. S úplným zrušením papírové podoby se v podniku počítá v roce 2011, do té doby musí řidiči veškeré údaje uvádět dvojmo. Spokojenost řidičů s elektronickou stazkou je předmětem dotazníkového šetření v kapitole 4.4.2. Rozbor a vyhodnocení dotazníkového šetření.

Mzda řidiče je tvořena pevným mzdovým základem, stravným neboli dietami danými zákonem a prémie, které tvoří pohyblivou složku mzdy. Prémie jsou dané kombinací kilometrovného, tedy kolik řidič najede měsíčně kilometrů, s měsíční úsporou či překročením spotřeby nafty. Toto opatření má motivovat řidiče k vyšším úsporám. Detailnější popis systému odměňování lze nalézt v kapitole 4.3.5. Odměňování pracovníků.

Společnost Šindelář Spedition zavedla ještě jedno motivační opatření. Měsíční výsledky týkající se dosažené spotřeby pohonných hmot jednotlivých osádek jsou zveřejňovány na nástěnce v prostorách firmy určených pro řidiče. Předpokládá se, že mezi jednotlivými osádkami dochází ke zdravé rivalitě a pracovníci se mezi sebou sami motivují k lepším výkonům.

Hodnocení pracovníků již společnost neprovádí tak důkladně jako v minulosti. Dříve docházelo k hodnocení řidičů osobně vždy po návratu osádky ze zahraničí zpět do sídla firmy. Uskutečňovalo se tedy poměrně pravidelně, přibližně třikrát do měsíce a zaměřovalo se především na již zmiňovanou spotřebu nafty, kdy byly zohledněny různé klimatické

podmínky a technický stav automobilu. Dále se řešily případné řidičovo prohřešky a problémy ve výkonu jeho povolání a okamžitě se sjednávala náprava. Tento postup ale při současném počtu 250 řidičů již není udržitelný. V současnosti se v podstatě žádné hodnocení řidičů nepraktikuje. Dispečer však může ovlivnit pohyblivou složku mzdy, tedy prémie, podle spolupráce s řidičem, zda se dopustil nějakých přestupků či naopak odvedl mimořádně dobrý výkon. Dispečer tyto záležitosti ihned hlásí mzdové účetní, která toto promítne do nejbližší mzdy.

4.3.5. Odměňování pracovníků

Moderní personalistika rozeznává kromě peněžního odměňování také nepeněžní, které zahrnuje různé formy odměn, jako jsou zaměstnanecké výhody, povýšení, pochvala, atd. Společnost Šindelář Spedition uplatňuje převážně finanční odměny.

Nepeněžní odměňování

Vzhledem k charakteru pracovní pozice řidiče, ve které jsou velmi konkrétně určeny jeho povinnosti a rozsah působnosti, jsou možnosti nepeněžního odměňování omezené. I zde ale můžeme vysledovat určité motivační a odměňovací prvky, především v oblasti vytváření příznivějších pracovních podmínek. Řidičům, kteří prokážou své kvality, bývá nabídnut nový tahač s kvalitnějším vybavením nebo možnost rozložení jízd tak, aby mohli trávit více času se svými rodinami.

Peněžní odměňování

Jak již bylo naznačeno v předchozí kapitole, mzda řidiče je tvořena pevným mzdovým základem, stravným neboli dietami danými zákonem a prémie, které tvoří pohyblivou složku mzdy.

V případě dopravních firem zákon určuje přesnou formu odměňování zaměstnanců. Jde o zákon 119/1992 Sb. o cestovních náhradách, který říká, že zaměstnancům při zahraničních pracovních cestách náleží poskytnutí stravného. Pro každý stát jsou stanoveny sazby, které ve svých vyhláškách pravidelně upravuje ministerstvo financí. Vyhláška 459/2009 Sb., účinná od 1.1.2010 upravuje výši základních sazeb zahraničního stravného pro rok 2010. Přestože je v zákoně zakotvena výše denní sazby, a to pro některé podnikatele v poměrně vysoké částce, zákon č. 125/1998 Sb. umožňuje tuto sazbu za určitých podmínek, které firma Šindelář Spedition, s. r. o. splňuje, snížit až do výše 25 % základní sazby stravného.

Firma Šindelář Spedition dále kombinuje tuto formu odměňování s poskytováním prémie v závislosti na spotřebě nafty a odvedeném výkonu, kterým je v tomto případě ujetý kilometr. Tyto dva faktory jsou navzájem propojeny tak, že od přímé spotřeby je odvozena sazba za 1 kilometr, která se mění. Při nízké spotřebě je sazba vyšší a naopak. Jelikož sazby stravného zohledňují senioritu zaměstnance, tak i do kilometrovného byla v podniku zakomponována tato skutečnost. (Řidiči setrvávající ve firmě déle než rok mají sazbu za 1 km o 0,1 cent vyšší.) Kilometrovné se také diversifikuje podle složení osádky. Řidič jedoucí sám je hodnocen vyšší sazbou než dvojčlenná osádka, kde každý z řidičů je odměňován ve stejné výši.

Takto nastavený způsob přidělování prémie je řidiči velmi diskutován a často i kritizován. Tento zájem je vyvolán především faktem, že prémie nepůsobí pouze kladně, ale i v záporném směru. Pokud měsíční spotřeba osádky výrazně překročí normu, je následně penalizována ve formě srážek, které jsou ve stejné výši jako prémie, ale samozřejmě se záporným znaménkem.

4.3.6. Pracovní prostředí

Pracovní doba

Práce řidiče dálkového vozidla je velice náročná na čas a především na čas strávený mimo Českou republiku. Řidiči u firmy Šindelář Spedition nemají stanovenou pevnou pracovní dobu ani pravidelný pracovní režim. Na cesty vyjíždějí podle požadavků zákazníka a podle národních úprav omezení kamionové dopravy.

Limity ovlivňující pracovní dobu jsou zakotveny v Zákoně č. 475/2001 Sb., o pracovní době a době odpočinku zaměstnanců s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou v dopravě. Nařízení č. 561/2006 shrnuje všechny limity práce řidičů (viz příloha 3), tedy délky dob řízení, jiných prací, dob přestávek a dob odpočinku. Toto nařízení se vztahuje na přepravu mezi členskými státy EU, Švýcarskem, Norskem, Lichtenštejnskem a Islandem. Na provozování mezinárodní dopravy mimo výše uvedené státy se vztahuje dohoda AETR, tedy vyhláška ministra zahraničních věcí č. 108/1976 Sb., o evropské dohodě o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě.

Pracovní prostředí

Pracovním prostředím pro řidiče se stává jeho automobil. Firma Šindelář Spedition se snaží věnovat stavu svého vozového parku maximální pozornost a to i z důvodu větší bezpečnosti svých zaměstnanců. K tomuto účelu byl primárně vystavěn servis LKW, který se o tato vozidla stará.

Již bylo uvedeno, že práce s pracovníky vykonávajícími hlavní část své práce mimo sídlo firmy, vyžaduje zvýšené nároky na jejich vedení. Ve firmě Šindelář Spedition se základním modelem stal autoritativní styl vedení zaměstnanců. Sám majitel společnosti je velmi autoritativní osoba a vzhledem k jeho povahovým rysům je mu tento způsob vedení nejbližší. Požadovaného výsledku tak dosáhne okamžitě. Avšak vzhledem k problému vysoké fluktuace v podniku a nepříliš efektivnímu pracovnímu výkonu a narůstajícím komunikačním šumům byl majitel společnosti nucen přehodnotit tento styl vedení lidí a zlepšit spolupráci, komunikaci a provázanost všech oddělení v podniku. Ostatní vedoucí pracovníci jsou vedeni ke spolupráci se svými podřízenými, které berou za sobě rovné. Klade se důraz na informovanost, vstřícnost a ochotu řešit problémy. Proběhla zde delegace pravomocí, přímým nadřízeným se pro řidiče stává dispečer. Tento vztah je v současnosti postaven na partnerství a kolegiálně než na svrchovanosti, jako tomu bylo v minulosti.

4.4. Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na celkovou spokojenost řidičů se svým povoláním, dále na spokojenost se svým zaměstnavatelem a především s jeho motivačními a odměňovacími opatřeními.

Z důvodu vyšší vypovídací schopnosti bylo zvoleno dotazníkové šetření formou řízeného rozhovoru na základě podkladového dotazníku, který je obsahem přílohy 2. Výběr dotazovaných probíhal náhodně a uskutečnil se v období února až dubna. Anonymního dotazování se zúčastnilo 82 řidičů, z toho 79 mužů a 3 ženy. Dalšími devíti tázanými bylo dotazování odmítnuto z důvodu neochoty a nelibosti rozebírat problémy podniku. Z velké části se jednalo o řidiče, kteří v tomto období rozvažovali se zaměstnavatelem pracovní poměr.

Osobní rozhovor probíhal individuálně v areálu společnosti bez přítomnosti dalších pracovníků, pouze v několika případech byl přítomen další řidič. Cílem bylo zajištění maximálního soukromí pro dotazované, kteří tak mohli odpovídat pravdivě a otevřeně beze strachu ze zneužití jejich informací.

4.4.1. Stanovení hypotéz

Z prostudované interní dokumentace společnosti Šindelář Spedition a na základě osobních zkušeností a poznatků ve firmě byly zvoleny tyto tři základní hypotézy, které budou v rámci dotazníkového šetření potvrzeny či vyvráceny.

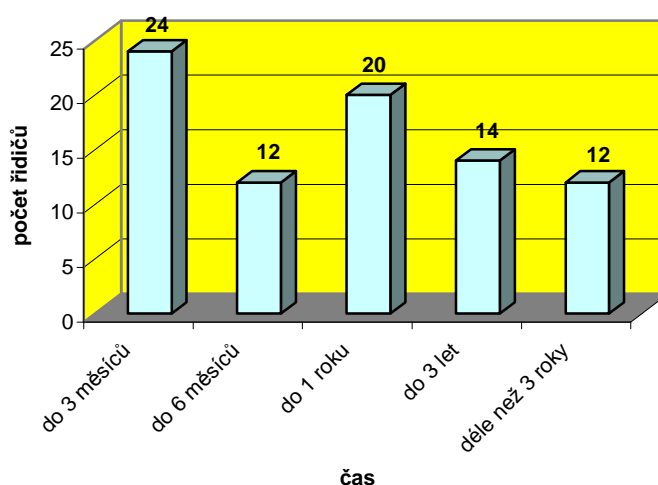
1. Společnost Šindelář Spedition se potýká s problémem vysoké fluktuace řidičů.
2. Řidiči nejsou spokojeni s přístupem svých nadřízených.
3. Řidiči nejsou spokojeni se současným systémem odměňování a motivace.

4.4.2. Rozbor a vyhodnocení dotazníkového šetření

Otázka č. 1: Jak dlouho jste zaměstnancem/zaměstnankyní firmy?

Z 82 dotázaných řidičů jich 24 bylo ve zkušební lhůtě, pracovali tedy ve firmě méně než 3 měsíce. Dvanáct dotázaných pracovalo ve společnosti v období do 6 měsíců, dalších dvacet řidičů do 1 roku, čtrnáct řidičů do 3 let a posledních dvanáct řidičů déle než 3 roky. Přehlednější vyobrazení situace poskytuje graf 1.

Graf 1: Jak dlouho jste zaměstnancem/zaměstnankyní firmy?



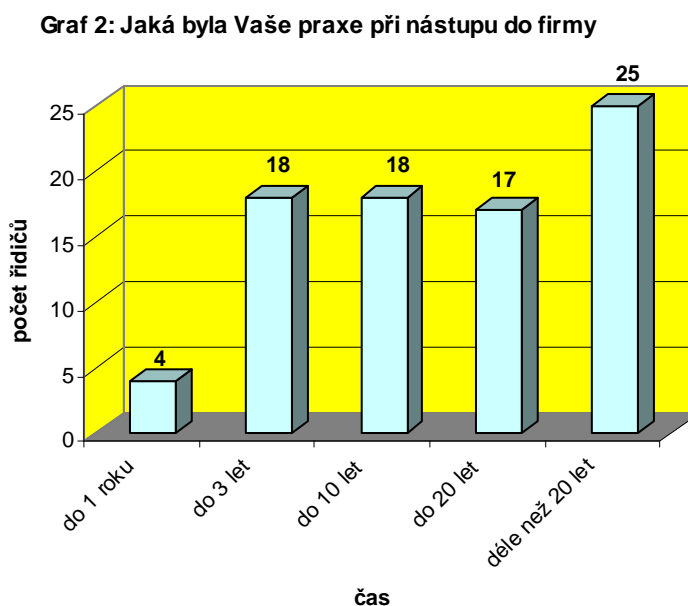
Zdroj: Vlastní práce

Výsledky této otázky plně korespondují se statistikami podniku o fluktuaci řidičů. V loňském roce činila fluktuace 255 % a pracovní poměr trval v průměru 125 dní, tedy zhruba 4 měsíce. 30 % dotázaných pracuje ve společnosti méně jak 3 měsíce, 15 % do šesti měsíců a 25 % dotázaných do jednoho roku. Celkově lze tedy říci, že 70 % všech dotázaných řidičů pracuje v podniku méně než jeden rok.

Největší skupinu dotázaných tedy tvoří řidiči zaměstnaní do 3 měsíců. Logicky to vyplývá ze situace podniku, kdy má firma neustále nedostatek pracovníků a nabírá stále nové řidiče, zároveň část z nich odchází z podniku ještě ve zkušební lhůtě. Naopak u druhé nejsilnější skupiny, tedy řidičů pracujících v podniku do 1 roku existuje pravděpodobnost, že jsou v podniku spokojeni a stanou se stálým a spolehlivým pracovníkem.

Otázka č. 2: Jaká byla Vaše praxe před nástupem do firmy?

Jak znázorňuje graf 2, nejvíce respondentů mělo praxi v řízení nákladního vozidla déle než 20 let, z 82 dotázaných jich bylo 25. Sedmnáct řidičů ze všech dotázaných uvedlo svou praxi před nástupem do firmy kratší než 20 let. Osmnáct řidičů mělo praxi méně než 10 let, dalších osmnáct řidičů méně než 3 roky. Praxi kratší než 1 rok uvedli celkem 4 dotázaní.



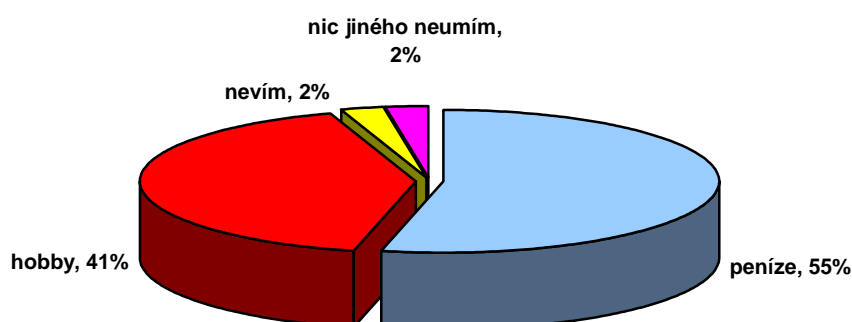
Zdroj: Vlastní práce

Délka praxe řidičů při nástupu do firmy je jedním z kritérií, které personalisté společnosti Šindelář Spedition sledují při výběru svých nových pracovníků, řidičů. V současnosti je vyžadována minimální délka praxe 1 rok. Přijmutí uchazeče bez praxe je možné pouze v případě, kdy se jedná o žadatele, který je doporučen stávajícím řidičem společnosti a ten se výslovně za uchazeče zaručí a absolvuje s ním několik počátečních jízd. Jak vyplývá z grafu 2, mezi dotazovanými se vyskytli právě 4 takoví uchazeči, kteří uspěli i bez požadované praxe.

Otázka č. 3: Proč jste si zvolil/a povolání řidiče/řidičky?

44 řidičů z 82 dotázaných motivovaly k volbě svého povolání peníze. 34 řidičů si zvolilo tuto profesi především proto, že je to baví. Řízení vozidla je a vždy byl jejich koníček. (Jeden respondent dokonce hovořil o splněném snu z dětství). Dva tazatelé sdělili, že vlastně neví, proč toto povolání dělají a jiní dva tazatelé uvedli jako důvod, že nic jiného vlastně neumějí. Celou situaci lze vysledovat z následujícího grafu 3.

Graf 3: Proč jste si zvolil/a povolání řidiče/řidičky?



Zdroj: Vlastní práce

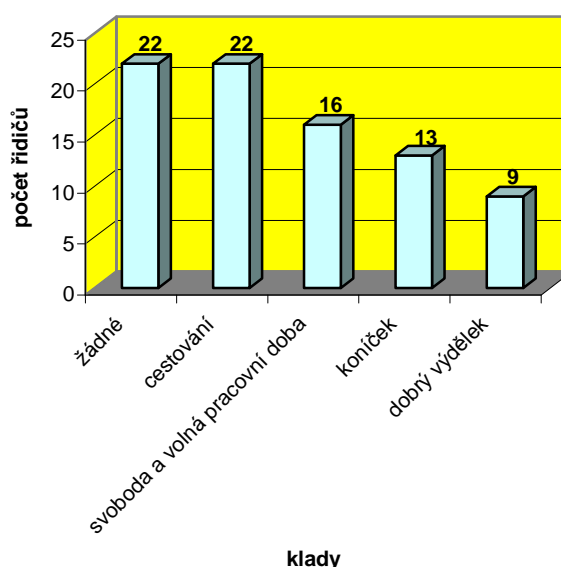
Od řidičů, kteří zvolili možnost „peníze“, často zaznívaly názory, že kvůli penězům si sice toto povolání zvolili, protože v době, kdy o svém povolání uvažovali, neexistovalo jiné takto výhodně placené zaměstnání, navíc s minimální kvalifikací. Zároveň ale sdělují, že v současné době to již není jejich hlavní důvod, proč tuto práci dělají, a to především pro její současné nízké platové ohodnocení. V 80. a 90. letech byli řidiči podle dotázaných placeni nadprůměrně, v posledních letech se však jejich platy výrazně snížily.

Řidiči si obecně stěžovali, že v dnešní době toto povolání nelze dělat pro peníze, nýbrž jako koníček nebo jednoduše jen ze zvyku a strachu z nejistoty, která vyplývá ze změny profese.

Otázka č. 4: Jaké vidíte klady tohoto povolání?

Dvacet dva řidičů z osmdesáti dvou, tedy 27 % uvedlo, že ve svém povolání nespátřují žádné klady. Stejnému počtu řidičů se nejvíce líbí cestování, které s touto profesí souvisí. Šestnáct dotázaných, 20 %, si nejvíce váží relativní svobody a volné pracovní doby, kterou si řídí sami. Třináct řidičů, 16 %, uvedlo, že řízení vozidla je jejich koníček, který jim poskytuje uspokojení a devět řidičů, 11 %, nejvíce vyhovuje dobrý peněžní výdělek.

Graf 4: Jaké vidíte klady tohoto povolání?



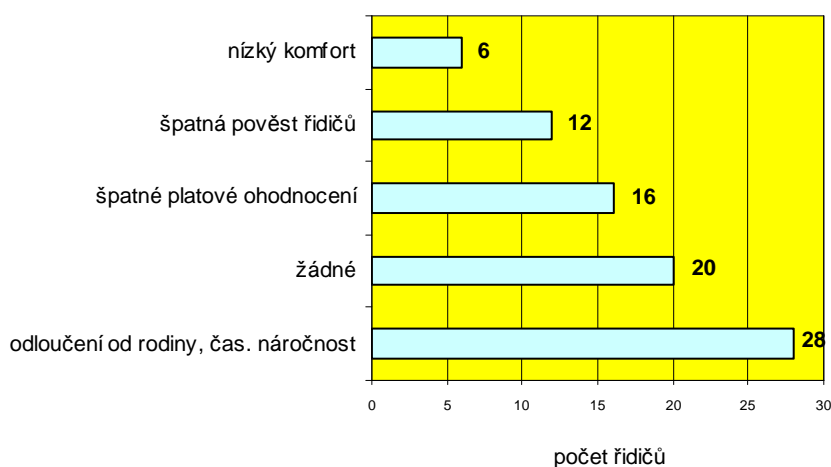
Zdroj: Vlastní práce

Graf 4 zobrazuje pořadí pozitiv podle počtu řidičů, kteří toto pozitivum jmenovali. Řidiči, kteří uvedli cestování, dále zmiňovali, že řízení nákladního vozidla lze s nadsázkou považovat za „nejlevnější cestovní kancelář“, kdy mají možnost podívat se do světa a poznat nové kraje. Jiné řidiče zase přitahuje především svoboda, volný život a volná pracovní doba, kterou si řídí sami. Řidiči, kteří vidí největší klad v podobě koníčku, hovořili o celoživotní zálibě v automobilech a technice. V několika případech zde i zazněl názor, že výhodou řízení nákladního vozidla je minimální požadované vzdělání a kvalifikace za práci, která není fyzicky náročná. Tři dotazovaní uvedli, že jejich další výhodou při výkonu tohoto povolání je klid od rodiny a jeden řidič uvedl jako další výhodou minimální práci s lidmi.

Otázka č. 5: Jaké vidíte zápory tohoto povolání?

Dvacet osm řidičů z 82, tedy 34 % uvedlo jako zápor především odloučení od rodiny a časovou náročnost této profese. Dalších 20 řidičů, tedy 24 % neuvedlo žádný zápor, 16 řidičů, tedy 20 % hodnotí záporně nízké platové ohodnocení a 12 řidičů, tj. 15 % si stěžovalo na špatnou pověst řidičů v očích jak firem, tak veřejnosti. Posledních 6 dotázaných uvedlo jako zápor tohoto povolání nízký komfort. Přehlednější vyobrazení situace poskytuje graf 5.

Graf 5: Jaké vidíte zápory tohoto povolání?



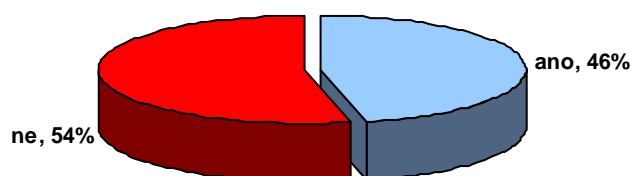
Zdroj: Vlastní práce

Řidiči, kteří hovořili především o odloučení od rodiny dále doplňovali, že je těžké si s tímto povoláním vůbec partnerský vztah vytvořit a udržet. Dále řidiči zmiňovali například špatné hygienické podmínky a návyky anebo obrovskou zodpovědnost za přepravovaný náklad. I tato fakta by měla být podle řidičů zohledněna v platovém hodnocení v rámci kompenzace za tyto skutečnosti. Řidiče trápí i jejich špatná pověst. Sami řidiči hovořili o tom, že v současnosti nemají u nikoho zastání a zaměstnavatelé i veřejnost na ně nahlíží jako na podřadné zaměstnance. Současně přiznávají, že se v jejich řadách za poslední roky zvýšil počet problémových řidičů, kteří se chovají neukázněně, ničí společná hygienická zařízení na benzínových pumpách a jsou bezohlední. Dříve si podle některých dotazovaných řidičů více pomáhali a pracovali zodpovědněji. K této situaci podle nich došlo hlavně z důvodu nedostatku řidičů na trhu práce, firmy jsou tedy nuceny nabírat sociálně nepřizpůsobivé a nekvalifikované pracovníky.

Otázka č. 6: Myslíte si, že ve firmě děláte činnosti, které jsou nad rámec Vaší pracovní náplně? Pokud ano, uveďte jaké.

Dle grafu 6a, z 82 dotázaných řidičů 44 uvedlo (54 %), že neprovádějí v rámci výkonu svého povolání činnosti, které by byly nad rámec jejich pracovní náplně. Zbylých 38 řidičů, (46 %), si myslí, že vykonávají činnosti, které nemají v popisu své práce.

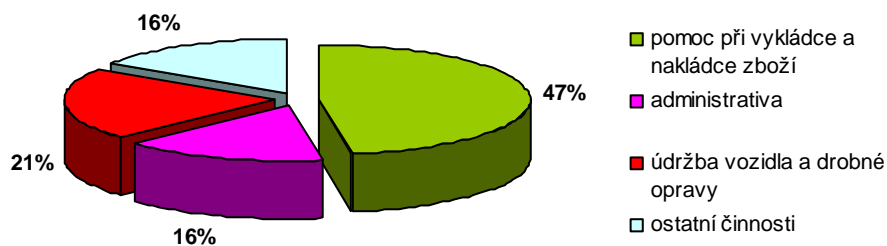
Graf 6a: Myslíte si, že děláte ve firmě činnosti, které jsou nad rámec Vaší pracovní náplně?



Zdroj: Vlastní práce

Z 38 řidičů 18 uvedlo (47 %) jako činnost, kterou nemá v popisu práce pomoc při vykládce a nakládce zboží. Toho se podle dotázaných nemá řidič vůbec zúčastnit, dělá to však z důvodu úspory času. Osm respondentů (21 %) uvedlo údržbu vozidla a drobné opravy, šest dotázaných (16 %) administrativní činnosti a zbylých 6 dotázaných (16 %) bylo zahrnuto do kategorie ostatní činnosti. Zde zaznívaly úkony jako drobné práce dle požadavků dispečera, hlídání vozidla v době odpočinku a časté vyjednávání místo dispečera. Přehlednější vyobrazení poskytuje graf 6b.

Graf 6b: Jaké činnosti děláte nad rámec Vaší pracovní náplně?



Zdroj: Vlastní práce

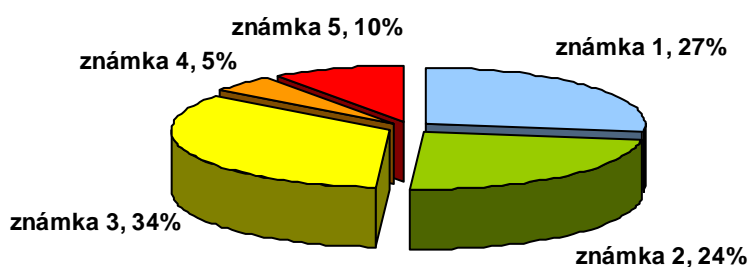
Otázka č. 7: Jak hodnotíte jednotlivé pracovní vztahy mezi následujícími pracovníky a Vámi? Ohodnot'te známkami jako ve škole. Jedna znamená nejlepší možný stav, pětka nejhorší.

V této otázce byly zkoumány 3 druhy pracovních vztahů, do kterých se řidič ve společnosti Šindelář Spedition dostává:

- Řidič versus dispečerů,
- řidič versus předávací technici,
- řidič versus ostatní administrativní pracovníci.

Graf 7a vyobrazuje vztah řidičů s dispečery. 22 řidičů (27 %) přiřadilo tomuto vztahu známku 1, problémy s dispečery tito pracovníci nemají. 20 řidičů (24 %) hodnotí dispečery známkou 2 a nejvyšší počet řidičů, tedy 28 řidičů (34 %) přiřadilo dispečerům známku 3. Čtyři řidiči (5 %) zvolili známku 4 a osm řidičů (10 %) známku 5. Dohromady těchto posledních 12 řidičů, kteří uvedli známku 4 nebo 5, uvedlo jako důvod pro toto hodnocení především neochotu a bezohlednost dispečerů.

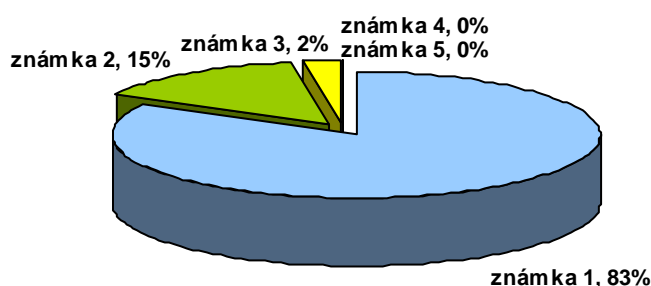
Graf 7a: Vztah mezi řidičem a dispečery



Zdroj: Vlastní práce

Následující graf 7b zobrazuje vztah řidičů s předávacími techniky. 68 řidičů (83 %) z 82 má s předávacími techniky výborné vztahy, kterým nelze nic vytknout. 12 řidičů (15 %) ohodnotilo tyto vztahy známkou 2 a pouze dva řidiči (2 %) zvolili známku 3. Známkou 4 a 5 neuvedl žádný z dotazovaných. Je tedy zřejmé, že řidiči ve společnosti Šindelář Spedition nemají s předávacími techniky problémy a společné vztahy hodnotí vcelku kladně.

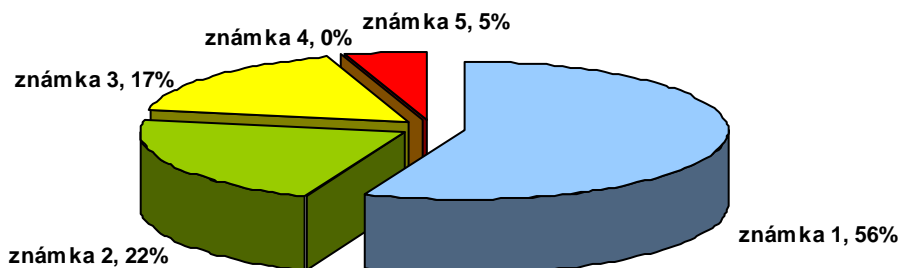
Graf 7b: Vztah mezi řidičem a předávacími techniky



Zdroj: Vlastní práce

V poslední části otázky č. 7 dotazovaní hodnotili své vztahy s administrativními pracovníky, jak popisuje graf 7c. 46 dotázaných (56 %) přiřadilo administrativním pracovníkům známku 1, 18 řidičů (22 %) zvolilo známku 2 a 14 řidičů (17 %) známku 3. Pro hodnocení známkou 4 se nerozhodl žádný z dotazovaných, avšak známku 5 využili čtyři řidiči (5 %). Ti své rozhodnutí zdůvodňovali tím, že administrativní pracovníci v podobě účetních, paletového oddělení a dalších pracovníků nejsou ochotni řidičům vysvětlovat záležitosti týkající se jejich srážek z platu. Ve dvou případech řidiči uvedli, že jim srážky byly předepsány neprávem a až po jejich upozornění na tyto nedostatky došlo k nápravě.

Graf 7c: Vztah mezi řidičem a administrativními pracovníky

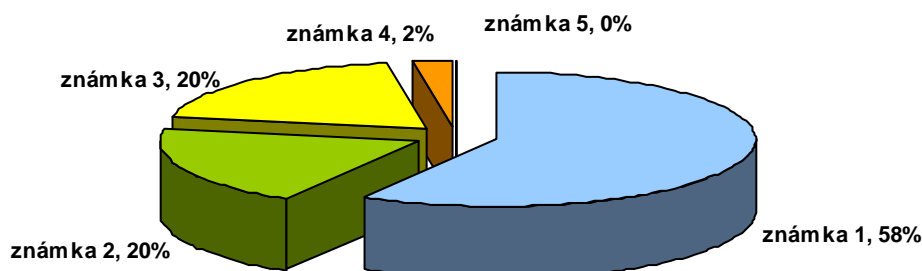


Zdroj: Vlastní práce

Otázka č. 8: Jak hodnotíte stav automobilů a jejich vybavení? Ohodnoťte známkami jako ve škole. Jedna znamená nejlepší možný stav, pětka nejhorší.

46 dotazovaných řidičů (58 %) z 82 hodnotí stav vozového parku společnosti výborně, tedy známkou 1. 16 respondentů se rozhodlo pro hodnocení známkou 2 a stejný počet řidičů známkou 3. Známkou 4 zvolili pouze 2 dotazovaní a nejhorší hodnocení, známku 5 nezvolil žádný z dotázaných. Celkově lze z odpovědí dotazovaných řidičů usuzovat, že firma nemá žádné závažnější problémy s technickým a technologickým vybavením svého vozového parku. Ve většině případů si řidiči chválili vstřícný postoj svého zaměstnavatele k této problematice a jeho ochotu řešit technické a technologické problémy včetně modernizace vybavení vozidel. Grafické znázornění situace nabízí graf 8.

Graf 8: Technický stav automobilů a jejich vybavení

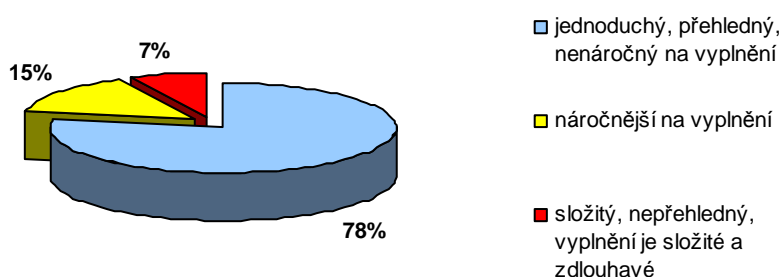


Zdroj: Vlastní práce

Otázka č. 9: O současné podobě dokladu „Průběh jízdy a bezpečnostní přestávky“, slangově nazývaném „stazka“, si myslím:

Společnost Šindelář Spedition zavedla v loňském roce nový typ stazek, který měl přispět pro svou zjednodušenou a srozumitelnější formu k lepší spokojenosti řidičů a omezit tak nedostatky v informacích pocházejících z tohoto dokumentu. Jak zobrazuje graf 9, 78 % dotázaných, tedy 64 řidičů z 82 je s novou podobou spokojeno, hodnotí stazku jako jednoduchou, přehlednou a nenáročnou na vyplnění. 12 řidičů, tedy 15 % považuje stazku za náročnější na vyplnění a 6 řidičů, tedy 7 % se domnívá, že je tento dokument složitý, nepřehledný a vyplňování je složité a zdlouhavé.

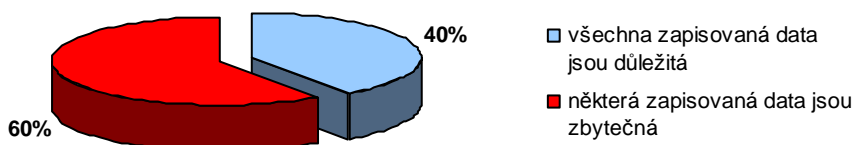
Graf 9a: Hodnocení stazky z pohledu řidičů



Zdroj: Vlastní práce

Zároveň ale 49 dotázaných, což je rovných 60 % řidičů uvedlo, že některá data ve stazce považuje za zbytečná. Zbylých 33 dotázaných, tedy 40 % hodnotí všechna zapisovaná data do stazky za důležitá. Tuto situaci zobrazuje graf 9b.

Graf 9b: Důležitost zapisovaných dat do stazky



Zdroj: Vlastní práce

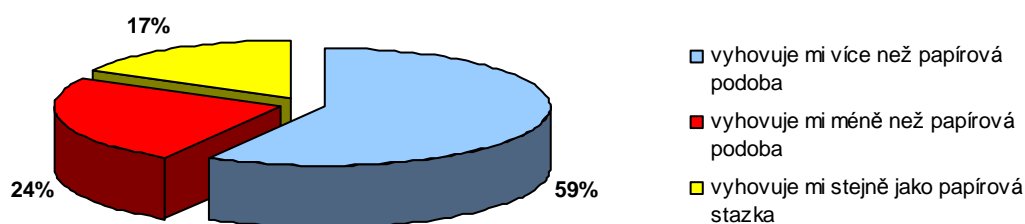
Jako zbytečná data uváděná ve stazce dotazování nejčastěji jmenovali noční hodiny a vypisování průtokových stavů nafty. Podle těchto řidičů stačí uvádět pouze počáteční a konečné stavy nafty, průtoky podle nich zaznamenává plovák v nádrži, který přenáší data na satelit.

Otázka č. 10: O elektronické stazce v Echotracku si myslím:

V současné době dochází v důsledku neustálého zlepšování techniky a technologií v podniku k náhradě standardních papírových stazek elektronickými verzemi v Echotracku. Z odpovědí na tuto otázku však vyplývá, že tato modernizace není řidiči vítána ve všech případech.

Z grafu 10 vyplývá, že 48 řidičů, kteří představují 59 % všech dotázaných, považuje elektronickou stazku za přehlednější a užitečnější v porovnání s její papírovou podobou. Avšak 20 řidičů, tedy 24 % uvedlo, že jim elektronická stazka vyhovuje méně než papírová. Dalších 14 řidičů, 17 % sdělilo, že jim elektronická stazka vyhovuje stejně jako její papírová podoba. To znamená, že celých 41 % řidičů nepovažuje elektronický typ stazek za přínosnější. Důvodem byl nejčastěji zmiňován fakt, že echotracková stazka zatím často nefunguje a je mimo provoz. Řidičům také vadí, že v současnosti musí vyplňovat jak papírovou, tak elektronickou verzi a duplikace vypisování dat je obtěžuje.

Graf 10: O elektronické stazce v Echotracku si myslím:



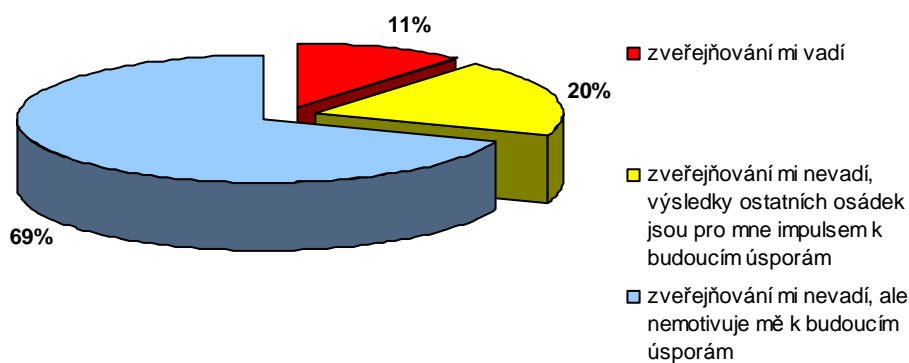
Zdroj: Vlastní práce

Otázka č. 11: O zveřejňování spotřeb jednotlivých osádek za určité časové období si myslím:

Společnost Šindelář Spedition se v rámci motivačních opatření, které povedou s úsporám nafty, rozhodla ke zveřejňování spotřeb jednotlivých osádek na nástěnce v prostorách určených pro řidiče. Jak vyplývá z odpovědí na tuto otázku, 9 dotázaným (11 %) s tímto opatřením nesouhlasí a zveřejňování jim vadí. 16 řidičům (20 %) zveřejňování nejenže nevadí, ale výsledky ostatních posádek jsou pro ně dokonce impulsem k budoucím úsporám. Lze tedy říci, že v těchto případech toto opatření splňuje svůj účel.

Ostatních 57 řidičů z 82, tedy 69 % uvedlo, že zveřejňování jim sice nevadí, avšak k budoucím úsporám je nemotivuje, a to z jednoho důvodu. Spotřebu lze ovlivnit jen z části. Tito řidiči sdělili, že výše spotřeby je do značné míry ovlivněna typem a stavem automobilu a hmotnostní nákladu. Oba tyto faktory řidiči prý ovlivnit nemohou. V několika případech si řidiči stěžovali na příliš přísné nastavení limitů spotřeby. Záležitost této otázky přehledněji vyobrazuje následující graf 11.

Graf 11: O zveřejňování spotřeb jednotlivých osádek si myslím:



Zdroj: Vlastní práce

Otázka č. 12: Jaký systém udělování prémie by Vás nejvíce motivoval?

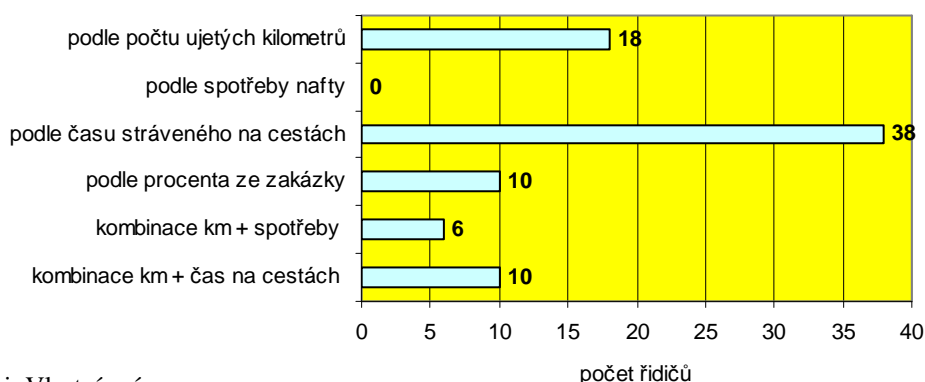
V současnosti se ve společnosti Šindelář Spedition uplatňují prémie v závislosti na počtu ujetých kilometrů a spotřebě nafty. Takto nastavené prémie však jako motivační uvedlo 6 řidičů z 82, jak je patrné z grafu 12. Jedná se tedy pouze o 7 % řidičů. Prémie odvíjející se pouze od počtu ujetých kilometrů by přivítalo 18 dotázaných (22 %). Udělování prémie dle procentní části ze zakázky, kterou řidiči momentálně odjedou, by vyhovovalo 10 dotázaným (12 %). Stejný počet řidičů by zvolil kombinaci kilometrovného s časem stráveným na cestách.

Nejvyšší počet řidičů, tedy 38 dotázaných z 82 (46 %) by uvítalo prémie pouze podle času stráveného v zahraničí. Bylo by zde totiž zohledněno čekání na nakládkách a vykládkách, kde řidič kolikrát stráví i několik dní, aniž by toto mohl jakkoli ovlivnit. Dále by jim tyto prémie byly i určitou kompenzací za odloučení od rodiny.

Prémie udělované podle spotřeby nafty neuvedl žádný z dotázaných, jelikož podle jejich názoru společnost Šindelář Spedition není schopna spotřebu vyčíslit objektivně. Pokud tak společnost chce učinit, měla by být podle řidičů kritéria spotřeby nastavena především podle přepravovaného nákladu, který z nemalé části spotřebu ovlivňuje, dále pak podle typu a stavu automobilu, který má na spotřebu také vliv.

V rámci dalších odměňovacích motivačních návrhů zaznívaly ze stran řidičů návrhy na zohlednění celkového pracovního nasazení řidiče, jeho přístupu k práci a počtu nehod a škod způsobených při výkonu povolání. Řidiči by také uvítali zvýšení základu mzdy a věrnostní bonusy za délku pracovního poměru, ve kterém setrvávají ve firmě.

Graf 12: Jaký způsob udělování prémie by Vás nejvíce motivoval?



Zdroj: Vlastní práce

Otázka č. 13: Co byste ve firmě změnil/a?

Při této otázce dotazovaní individuálně sdělovali své návrhy a postřehy, které se samozřejmě lišily, v několika navržených opatřeních se však mezi řidiči nacházela shoda. Řidiči nejčastěji uváděly tyto změny:

- Zlepšení přístupu majitele firmy k řidičům,
- zlepšení celkového chování majitele firmy,
- zlepšení přístupu dispečerů k řidičům,
- zvýšení pevného základu mzdy,
- vracet řidiče častěji domů,
- zpřísnění výběrového procesu řidičů.

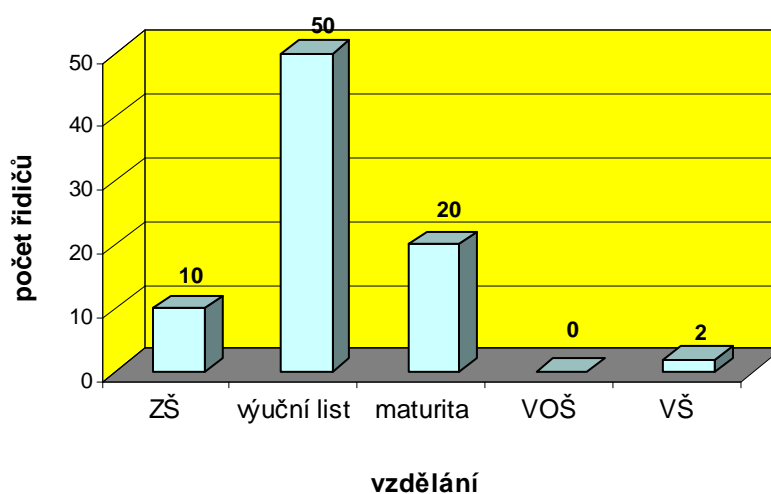
K poslednímu bodu týkajícího se zpřísnění podmínek pro výběr řidičů řidiči sami uváděli, že společnost vybírá nekvalitní řidiče, kteří jim v podniku kazí pověst a mezi takovými pracovat nechtějí.

Řidiči dále nejsou spokojeni se způsobem řešení problémů ve firmě. Podle nich se jejich problémy neřeší, nemají ve firmě u nikoho zastání. Domnívají se, že ve firmě panuje určitý předsudek, že za všechny problémy, které řidič uvádí, si může pouze on sám.

Otázka č. 14: Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

Z grafu 14 jednoznačně vyplývá, že nejvíce dotazovaných řidičů je vyučeno. Z 82 řidičů tak odpovědělo rovných 50, což je 61 %. Druhou nejčetnější skupinu tvoří řidiči s maturitou, jejichž počet se rovná 20 dotázaným (24 %). Základním vzděláním disponuje 10 dotázaných (12 %). Vyšší odbornou školu neuvedl žádný z dotázaných a vysokoškolské vzdělání uvedli 2 řidiči (2,5 %).

Graf 13: Jaké je Vaše dosažené vzdělání?



Zdroj: Vlastní tvorba

V otázce č. 4, která zkoumá klady povolání řidiče nákladní jízdní soupravy, dotazovaní shledávají jako výhodu mimo jiné právě vzdělání. Řidičům na této profesi vyhovuje minimální požadované vzdělání a kvalifikace za práci, která není fyzicky náročná a poměrně příznivě finančně hodnocená. Jak je uvedeno výše, 73 % dotázaných dosáhlo nejvýše střední školy bez maturity.

4.4.3. Ověření hypotéz

Před zahájením dotazníkového šetření byly zvoleny tři hypotézy, které budou nyní dle výsledků dotazníkového šetření potvrzeny či vyvráceny.

1. Společnost Šindelář Spedition se potýká s problémem vysoké fluktuace řidičů.

Tato hypotéza byla na základě výzkumu potvrzena. Jeho výsledky plně korespondují se statistikami podniku o fluktuaci řidičů. V loňském roce činila fluktuace 255 % a pracovní poměr trval v průměru 125 dní, tedy zhruba 4 měsíce. 30 % dotázaných řidičů pracuje ve společnosti méně jak 3 měsíce, 15 % do šesti měsíců a 25 % dotázaných do jednoho roku. Celkově lze tedy říci, že 70 % všech dotázaných řidičů pracuje v podniku méně než jeden rok.

2. Řidiči nejsou spokojeni s přístupem svých nadřízených.

Tato hypotéza byla vyvrácena. Pouze 15 % dotázaných řidičů je výrazně nespokojeno s přístupem dispečerů, naopak 51 % dotázaných hodnotí vztahy s dispečery celkem kladně. Přesto však zlepšení přístupu dispečerů k řidičům bylo častou odpovědí na otázku č. 14: „Co byste ve firmě změnil/a?“. Vztahy s předávacími technikami uvedlo dokonce jako výborné 83 % dotázaných a vztahy s administrativními pracovníky shledalo za výborné 56 % dotázaných.

3. Řidiči nejsou spokojeni se současným systémem odměňování a motivace.

Dle výsledků dotazníkového šetření byla tato hypotéza potvrzena. Pouze 7 % dotázaných řidičů je spokojeno se současným systémem odměňování a motivace. Motivační opatření v podobě zveřejňování spotřeby nafty jednotlivých osádek je impulsem k budoucím úsporám pouze u 20 % dotázaných.

4.5. SWOT analýza společnosti Šindelář Spedition s.r.o.

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

4.5.1. Stanovení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení

Silné stránky

- S1** Dostatečné a stabilní finanční zdroje
- S2** Dlouhodobé majetkové partnerství se zahraničním partnerem
- S3** Spolupráce se stěžejními zákazníky z různých oblastí
- S4** Tradice podniku
- S5** Jazyková vybavenost personálu
- S6** Poskytování specifických služeb v oblasti dopravy
- S7** Strategické umístění dalších dvou dislokovaných pracovišť
- S8** Kvalitní a spolehlivá technická a technologická základna
- S9** Orientace na neustálé zlepšování technologií a procesů v podniku

Slabé stránky

- W1** Fluktuace zaměstnanců
- W2** Nedostatek kvalifikovaných řidičů s praxí a zkušenostmi
- W3** Vysoký počet nesolidních a nespolehlivých řidičů
- W4** Neuspokojivá reputace podniku v důsledku nesolidního chování řidičů
- W5** Výskyt neplatičů mezi odběrateli

Příležitosti

- O1** Diferenciace služeb od konkurence
- O2** Rozšiřování druhů přepravy
- O3** Pokles konkurence v odvětví v důsledku světové krize
- O4** Přísun kvalitních řidičů od krachujících firem v důsledku světové krize
- O5** Vstup na nové trhy východu v rámci rozšiřování EU

Ohrožení

- T1** Růst ceny nafty
- T2** Státní regulace
- T3** Preference železniční dopravy v neprospěch silniční

T4 Oslabení kurzu Eura vůči Kč

T5 Pokles poptávky po dopravě v důsledku poklesu obchodu

4.5.2. 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 Šindelář Spedition je orientace na neustálé zlepšování technologií a procesů v podniku. Společnost disponuje kvalitní a spolehlivou technickou a technologickou základnou, která se ovšem neustále vyvíjí a reaguje jak na stále se zvyšující nároky státu, tak na tržní podmínky. (Majitel společnosti například navrhl dispečerský plán propojený s programem Echotrack) Technické zázemí tvoří především vozidlový park včetně jeho vybavení (satelitní navigace, digitální tachografy), dále společnost využívá vlastní pozemky a budovy, čerpací stanici, myčku, odtahovou službu a provozuje návěšové servisní centrum.

Slabá stránka

Nejslabší stránkou společnosti je nedostatek kvalifikovaných řidičů s praxí a zkušenostmi. Přitom kvalita služeb poskytovaných firmou Šindelář Spedition přímo závisí na kvalitě a znalostech jejích řidičů. Neuspokojivá reputace podniku v důsledku nesolidního chování řidičů je další slabou stránkou, která logicky souvisí a úzce navazuje na výše uvedenou nejslabší stránku.

Příležitost

Největší příležitostí pro podnik je pokles konkurence v odvětví v důsledku světové krize. Všechny dopravní společnosti se v současné době potýkají s poklesem poptávky po kamionové dopravě, některé jsou v důsledku toho nuceny ukončit svoji činnost, a právě zde vzniká příležitost pro společnost Šindelář Spedition využít širší možnost uplatnění jejích služeb a vyplnit mezeru na trhu po ostatních krachujících dopravních společnostech.

Ohrožení

Hlavní hrozbou pro podnik je možnost dalšího poklesu poptávky po dopravě v důsledku poklesu celkového obchodu. Zpomalení ekonomiky, které v loňském roce zasáhlo celou Evropu, jako první postihlo právě dopravní odvětví, a pokud tento trend bude pokračovat, společnost se nebude moci dále rozvíjet a prosperovat.

4.5.3. Navrhované strategie

Strategie SO

Volné místo na trhu, které vznikne po úpadku konkurenčních firem v důsledku světové krize, podnik vyplní díky orientaci na neustálé zlepšování technologií a procesů v podniku. Společnost pak může konkurovat dostatečným a moderně vybaveným vozovým parkem včetně nejmodernějších dopravních systémů, kterými zajistí bezproblémové vykrytí mezery na trhu a tedy zvýšení své celkové prosperity.

Strategie WO

V důsledku krachu konkurenčních firem vznikne na trhu volná pracovní síla na pozici řidiče nákladních souprav, Šindelář Spedition tak může vybírat z vyššího počtu uchazečů a postupně selektovat pouze ty kvalitní, s dostatečnou praxí a zkušenostmi, což pozitivně ovlivní celkový stav kvalifikovaných řidičů ve společnosti.

Strategie ST

Zavedením této strategie podnik využije orientaci na neustálé zlepšování technologií a procesů v podniku tak, aby minimalizoval nepříznivý dopad trvajících poklesu poptávky po dopravě v důsledku poklesu celkového obchodu. Zpomalení ekonomiky má neblahý vliv na celé dopravní odvětví, avšak využitím kvalitnější a spolehlivější technické a technologické základny společnost přiláká zájem partnerů a obstojí tak v tvrdém konkurenčním boji s ostatními společnostmi.

Strategie WT

Minimalizace nedostatku kvalitních řidičů s praxí a zkušenostmi a zároveň potlačení trvajících poklesu poptávky po dopravě.

5. Doporučení

Největším problémem, se kterým se společnost Šindelář Spedition v současné době potýká, je permanentní nedostatek řidičů na trhu práce a jejich vysoká fluktuace v podniku. Řešení této problematiky však není zcela jednoznačné. Z výsledků dotazníkového šetření jsou již zřejmé základní příčiny nespokojenosti řidičů ve firmě a na ty je nyní potřeba se zaměřit a eliminovat je. Především by společnost měla ještě více zintenzivnit komunikaci mezi dispečery a řidiči. Důraz má být kladen zejména na přenos informací, a to nejen na straně dispečerů, ale i řidičů. Dispečeri by se měli pokusit o vstřícnější a ohleduplnější přístup ke svým podřízeným. Je však pochopitelné, že při současném pracovním nasazení dispečerů není možné řidičům věnovat potřebný čas v plné míře, proto je vhodné přijmout dalšího dispečera, díky kterému dojde k rozložení sil a dispečeri získají čas pro své řidiče. Společnost v současné době uvažuje o přijetí asistenta dispečerů, který by na sebe převzal část dispečerských kompetencí a tím dispečerům ulevil. Tento zamýšlený krok nelze jinak než schvalovat a podpořit. Je pravděpodobné, že tak dojde k lepší spolupráci mezi dispečery a řidiči, kteří budou v zaměstnání spokojenější a nebudou mít důvod odcházet k jinému zaměstnavateli.

Dále by bylo vhodné změnit celkové vnímání řidičů ve firmě. Je potřeba dát řidičům pocit sounáležitosti a uznání. Pocit, že mají v podniku zastání a někoho, kdo bude aktivně řešit jejich vzniklé problémy bez předsudku, že za všechny tyto problémy, které řidič uvádí, si může pouze on sám.

Co se týče systému odměňování, bylo by účelné změnit systém udělování prémie a zakomponovat do něj čas strávený na cestách. V současnosti jsou prémie kalkulovány v závislosti na počtu ujetých kilometrů a spotřebě nafty. Takto nastavené prémie však působí motivačně pouze na 7 % řidičů. Naopak 58 % řidičů by si přálo, aby se výše prémie odvíjela také od času stráveného na cestách. Dojde tak ke zohlednění čekání na nakládkách a vykládkách, kde řidič kolikrát stráví i několik dní, aniž by toto mohl jakkoli ovlivnit.

Navržený systém udělování prémie:

Kilometrovné + čas strávený na cestách – srážky za výraznou nadspotřebu + celkový pracovní výkon řidiče.

Řidič bude motivován k vyšším pracovním výkonům díky odměně za počet ujetých kilometrů, dále bude ohodnocen dle času stráveného na cestách, tedy i za prostoje, které neovlivní. Část prémie, kterou řidiči momentálně dostávají podle spotřeby nafty, se však neprojevila za efektivní a nemotivuje řidiče k vyšším úsporám. Proto bylo navrženo zakomponování této složky do prémie pouze v záporné podobě, tedy v podobě srážek za výraznou nadspotřebu (z důvodu případných krádeží nafty).

Poslední složku prémie by mělo tvořit zohlednění celkového pracovního nasazení řidiče a jeho přístupu k práci a zohlednění počtu nehod a škod způsobených při výkonu povolání. Výši této složky by určoval dispečer, který je schopen takto pracovníka zhodnotit.

Dalším možným opatřením vedoucím ke snížení fluktuace je nepřetržité usilování 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. Vzhledem k současné ekonomické situaci na trhu a finanční krizi, která jako první postihuje právě dopravní odvětví, si společnost Šindelář Spedition nemůže dovolit poskytovat bezplatně tuto odbornou způsobilost ve velké míře, zvláště od roku 2009, kdy každý řidič nákladního automobilu nad 3,5 t musí vlastnit osvědčení o profesní způsobilosti řidiče. (Předtím platila hmotnostní hranice 7,5 t a řidič toto oprávnění dostal bezplatně k řidičskému oprávnění). Toto školení vychází v řádech na desetitisíce korun.

Vyškolení nového uchazeče do pozice řidiče nákladního automobilu s přívěsem či návěsem může společnost Šindelář Spedition vyjít až na 70 000 Kč, avšak za tuto bezplatně nabytou odbornou způsobilost získá stálou pracovní sílu na několik let. Důvodem, proč by takto firma měla činit i přes značné finanční zatížení, je fakt, že stojící kamion v areálu firmy připravuje zaměstnavatele přibližně o 70 000 Kč měsíčně. Proto pokud firma investuje do vzdělání svých budoucích řidičů a zaplatí za ně počátečních 70 000 Kč, nebude o stejnou částku přicházet každý měsíc kvůli stojícímu kamionu na firmě.

Jako strategické řešení problému s nedostatkem pracovní síly a flukuačních problémů lze navrhnout snížení počtu nákladních jízdních souprav ve společnosti. V současné době má firma nevyužitých 40 vozidel. Důvodem však není nedostatek zakázek nýbrž nedostatek 40

pracovních sil, řidičů. Společnosti tak měsíčně za prostoj těchto 40 vozidel vzniká ztráta 2 800 000 Kč. Paradoxem však je, že měsíční zisk z jedné přepravy je v současnosti 0 Kč. Toto je zapříčiněno 2 důvody. Prvním z nich je cena za přepravu. Momentálně je společnost nucena pro minimalizaci ztráty přistoupit na přepravní cenu za 1 km nepokrývající ani náklady. Druhým faktorem je nízký výkon řidičů. Aby firma vykazovala zisk z přepravy, měla by osádka ujet přibližně 11 000 km měsíčně, nyní je průměr 9 800 km. Opět s tím souvisí i problém fluktuace, protože řidiči nesetrvávají ve firmě dostatečně dlouhou dobu pro účinné zaškolení a navyknutí podnikového prostředí pro maximální využití svého výkonu.

Pokud firma sníží svůj vozidlový park o 40 automobilů, vyvaruje se tak měsíční ztrátě 2 800 000 Kč. Pokud ovšem investuje do kvalifikace 40 uchazečů a poskytne jim zdarma řidičské oprávnění v celkové výši 2 800 000 Kč, je zde pravděpodobnost, že tito řidiči začnou po čase přinášet firmě zisky, jelikož za bezplatné vzdělání setrvají ve firmě předem dohodnutou lhůtu v řádu několika let a vedoucí pracovníci si nového uchazeče dostatečně vycvičí. Firma také získá čas pro překonání současné nepříznivé ekonomické situace a v budoucnu může očekávat i zvýšení přepravní ceny za 1 km.

Přehlednější ekonomické zobrazení poskytuje tabulka 3.

Tabulka 3: Ekonomické zhodnocení současné situace a potenciální investice do poskytnutých řidičských oprávnění

	Ekonomický ukazatel	Počet vozidel	J. cena	Celkové náklady
Současná situace	Náklady z nevyužitého vozidla	40	70 000	2 800 000
	Zisk z využitého vozidla	40	0	0
	Celkem			2 800 000
Investice do řidičských oprávnění	Náklady na řidičské oprávnění	40	70 000	2 800 000
	Náklady z nevyužitého vozidla	40	0	0
	Celkem			2 800 000

Zdroj: Vlastní práce

6. Závěr

Předložená diplomová práce je zaměřena na analýzu řízení lidských zdrojů ve společnosti Šindelář Spediton s.r.o. s důrazem na motivaci a stimulaci řidičů nákladních jízdních souprav. Především zde byla analyzována problematika fluktuace řidičů a systém jejich odměňování.

Výstupem analýzy fluktuace řidičů v letech 2005 – 2009 bylo její kvantifikování a stanovení závažnosti tohoto problému. Dále byl proveden popis a rozbor dosavadních personálních činností v podniku. Konkrétně se jednalo o získávání řidičů, jejich výběr, přijímání a orientaci, dále pak řízení práce a hodnocení řidičů a konečně systém odměňování.

Další důležitou součástí práce tvořilo dotazníkové šetření, které probíhalo s řidiči společnosti formou řízeného rozhovoru na základě podkladového dotazníku. Cílem bylo zjištění spokojenosti se svým zaměstnavatelem a především s jeho motivačními a odměňovacími opatřeními. Z výsledků vyplynulo, že největší nespokojenost řidičů plyne ze současného systému odměňování, jehož pohyblivá část - prémie (tedy mimo pevného základu mzdy a stravného určeného zákonem) je založena na kombinaci počtu ujetých kilometrů a spotřebě nafty. Právě kvůli zohlednění spotřeby nafty do konečné finanční odměny panují ve firmě časté nepokoje, protože podle jejich mínění lze spotřebu ovlivnit jen z části. Naopak by do této složky mzdy řidiči uvítali zahrnutí času stráveného na cestách. Opatření vedoucí k úsporám nafty v podobě zveřejňování spotřeb jednotlivých osádek na nástěnce se dle dotázaných nejeví za dostatečně motivující.

V rámci vyšší spokojenosti řidičů ve firmě a snižování jejich fluktuace byla navrhována změna systému udělování prémie v této podobě:

Kilometrovné + čas strávený na cestách – srážky za výraznou nadspotřebu + celkový pracovní výkon řidiče. Z důvodu nedostatku řidičů na trhu bylo navrženo bezplatné poskytnutí řidičského oprávnění budoucím uchazečům, za které firma může požadovat určitou „firemní věrnost“. K vyšší spokojenosti a motivaci řidičů přispěje i zintenzivnění komunikace mezi dispečery a řidiči. Důraz má být kladen zejména na přenos informací, a to nejen na straně dispečerů, ale i řidičů.

Jako strategické řešení problému s nedostatkem pracovní síly a flukтуаčních problémů bylo navrženo snížení počtu nákladních jízdních souprav. Společnost tak nebude nucena přijmout téměř jakéhokoliv žadatele o práci a vyvaruje se řidičů, kteří ve výsledku napáchají ve výkonu své práce více škod než užitku.

V poslední části práce byla využita metoda SWOT analýzy pro formulování návrhů na celkové zlepšení chodu podniku. Navrhované strategie jsou zaměřeny na využití silných stránek, jako je kvalitní a spolehlivá technická a technologická základna, využití příležitostí v podobě zaplnění mezery na trhu po ostatních krachujících dopravních společnostech v důsledku světové krize a naopak potlačení či překonání negativních vlivů, jako je nedostatek kvalifikovaných pracovních sil.

Tuto diplomovou práci lze využít jako návrh vhodných doporučení pro manažery sledovaného podniku, resp. celého odvětví.

7. Resumé

Diplomová práce je zaměřena na personální řízení v dopravní společnosti Šindelář Spedition s.r.o. Je zde zkoumáno především odměňování a motivace vybrané skupiny pracovníků, řidičů nákladní jízdní soupravy. Cílem práce je návrh určitých zlepšení v řídicích procesech vedoucích ke snížení fluktuace řidičů a k zajištění konkurenceschopnosti firmy. První část práce analyzuje problém vysoké fluktuace řidičů a popisuje průběh dosavadních personálních činností. Další část práce tvoří dotazníkové šetření, jehož výstupem je navrhnutí změn v systému odměňování a motivace zaměstnanců. Závěrečná část práce obsahuje SWOT analýzu, která byla využita pro návrh strategií do budoucna a doporučení pro celkový chod podniku.

Klíčová slova:

Personální řízení, fluktuace pracovníků, odměňování, motivace, SWOT analýza

Summary

Thesis focuses on the personal management of a transport company Šindelář Spedition s.r.o. Especially the remuneration and motivation 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 leading to decreasing of staff turnover and to securing the company competitiveness. The first part is treating the problem of high staff turnover and describes personal activities in the company. The second part consist of the survey whose output is designed to change the system of remuneration and employee motivation. The final part contains SWOT analysis which is used for a future strategy concept and the recommendation for a whole company functioning.

Key words:

Personal management, staff turnover, remuneration, motivation, SWOT analysis

8. Přehled použité literatury

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

Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2002. 588. s. ISBN 80-7261-064-3.

Clegg, B. *Instant motivation : encourage others to achieve more now*. 1. vyd. Stylus Publishing Inc, 2000. 128 s. ISBN: 0-7494-3101-6.

Compton, R., Morrissey, W. a kol. *Effective Recruitment and Selection Practices*. 5. vyd. McPherson's Printing Group, 2009. 221 s. ISBN: 978-1-921485-77-0.

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.

Halík, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. *Kultury a organizace : Software lidské mysli : Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. 1. vyd. Praha: Linde, 2007. 336 s. ISBN 80-86131-70-X.

Horník, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN: 80-247-1458-2.

Horník, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN: 978-80-247-1457-8.

Hynková, M. *Analýza spokojenosti pracovníků se změnou systému odměňování*, bakalářská práce, 2004.

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

Kamp, D. *Manažer 21. století*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2000. 216 s. ISBN 80-247-0005-0.

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.

Mathis, R., Jackson, J. *Human Resource Management*. 1. vyd. Thomson learning center, 2008. 592 s. ISBN: 0-324-54275-5.

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

Táborská, A. *Personalistika v dopravních službách*, bakalářská práce, 2008.

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.

William, B., Werther. Jr. a kol. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN: 80-85605-04-X.

Interní personální výkazy společnosti Šindelář Spedition s.r.o.

Internetové zdroje

O společnosti [online]. 2009 [cit. 2010-01-10]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.sindelar-spedition.cz>>.

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

http://tachospeed.cz/pliki/Narizeni_561_2006_v_kostce.pdf

Režim řidičů [online]. 2009 [cit. 2010-03-15]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.mdcz.cz/cs/Silnicni_doprava/Nakladni_doprava/Re%C5%BEim+%C5%99idi%C4%8D%C5%AF/>

Seznam schémat, tabulek, grafů a příloh

Seznam schémat

SCHÉMA 1: MODEL VZTAHŮ A PODMÍNEK PŘI ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	12
SCHÉMA 2: FAKTORY HERZBERGOVY DVOUFAKTOROVÉ TEORIE MOTIVACE.....	17
SCHÉMA 3: YERKESŮV-DODSONŮV ZÁKON.....	28

Seznam tabulek

TABULKA 1: MATICE SWOT PRO FORMULOVÁNÍ STRATEGIE.....	28
TABULKA 2: VÝVOJ FLUKTUACE A PERSONÁLNÍCH ÚDAJŮ ŘIDIČŮ V LETECH 2005 - 2009	32
TABULKA 3: EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ SOUČASNÉ SITUACE A POTENCIÁLNÍ INVESTICE DO ŘIDIČSKÝCH OPRAVNĚNÍ.....	63

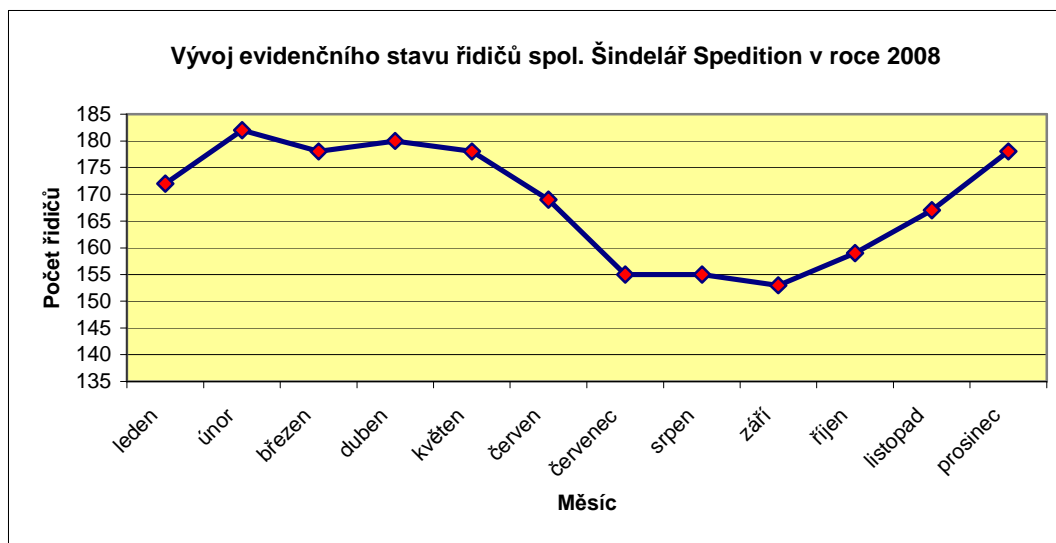
Seznam grafů

GRAF 1: JAK DLOUHO JSTE ZAMĚSTNANCEM/ZAMĚSTNANKYNI FIRMY?	41
GRAF 2: JAKÁ BYLA VAŠE PRAXE PŘI NÁSTUPU DO FIRMY?.....	42
GRAF 3: PROČ JSTE SI ZVOLIL/ZVOLILA POVOLÁNÍ ŘIDIČE/ŘIDIČKY?	43
GRAF 4: JAKÉ VIDÍTE KLADY TOHOTO POVOLÁNÍ?.....	44
GRAF 5: JAKÉ VIDÍTE ZÁPORY TOHOTO POVOLÁNÍ?	45
GRAF 6A: MYSLÍTE SI, ŽE DĚLÁTE VE FIRMĚ ČINNOSTI, KTERÉ JSOU NAD RÁMEC VAŠÍ PRACOVNÍ NÁPLNĚ?	46
GRAF 6B: JAKÉ ČINNOSTI DĚLÁTE NAD RÁMEC VAŠÍ PRACOVNÍ NÁPLNĚ?	46
GRAF 7A: VZTAH MEZI ŘIDIČEM A DISPEČERY	47
GRAF 7B: VZTAH MEZI ŘIDIČEM A PŘEDÁVACÍMI TECHNIKY	48
GRAF 7C: VZTAH MEZI ŘIDIČEM A ADMINISTRATIVNÍMI PRACOVNÍKY	49
GRAF 8: TECHNICKÝ STAV AUTOMOBILŮ A JEJICH VYBAVENÍ	49
GRAF 9A: HODNOCENÍ STAZKY Z POHLEDU ŘIDIČŮ	50
GRAF 9B: DŮLEŽITOST ZAPISOVANÝCH DAT DO STAZKY	50
GRAF 10: O ELEKTRONICKÉ STAZCE V ECHOTRACKU SI MYSLÍM:	51
GRAF 11: O ZVEŘEJŇOVÁNÍ SPOTŘEB JEDNOTLIVÝCH OSÁDEK SI MYSLÍM:.....	52
GRAF 12: JAKÝ ZPŮSOB UDĚLOVÁNÍ PRÉMII BY VÁS NEJVÍCE MOTIVOVAL?.....	53
GRAF 13: JAKÉ JE VAŠE DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ?.....	55

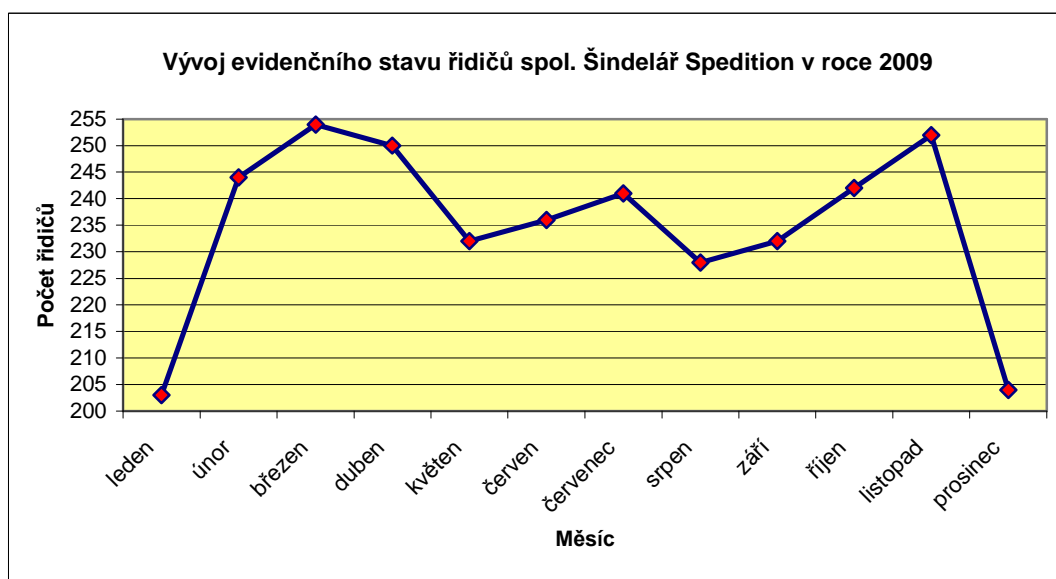
Seznam příloh

PŘÍLOHA 1: VÝVOJ EVIDENČNÍHO STAVU ŘIDIČŮ VE SPOLEČNOSTI ŠINDELÁŘ SPEDITION V LETECH 2008 A 2009	
PŘÍLOHA 2: DOTAZNÍK PRO ŘIDIČE SPOLEČNOSTI ŠINDELÁŘ SPEDITION S.R.O.	
PŘÍLOHA 3: PRACOVNÍ REŽIM ŘIDIČŮ	
PŘÍLOHA 4: MATICE PLUS MINUS SWOT ANALÝZY	

Příloha 1



Zdroj: Vlastní práce dle personálních výkazů společnosti Šindelář Spedition



Zdroj: Vlastní práce dle personálních výkazů společnosti Šindelář Spedition

Příloha 2

Dotazník pro řidiče nákladní jízdní soupravy ve firmě Šindelář Spedition

1. Jak dlouho jste zaměstnancem/zaměstnankyní firmy?

- do 3 měsíců do 6 měsíců do 1 roku do 3 let
 déle než 3 roky

2. Jaká byla Vaše praxe při nástupu do firmy?

- do 1 roku do 3 let do 10 let do 20 let déle než 20 let

3. Proč jste si zvolil/a povolání řidiče/řidičky?

- pro peníze
 hobby
 nic jiného neumím
 nevím
 jiná možnost.....

4. V čem vidíte klady tohoto povolání?

5. V čem vidíte zápory tohoto povolání?

6. Myslíte si, že ve firmě děláte činnosti, které jsou nad rámec Vaší pracovní náplně?

Pokud ano, uveďte jaké.

7. Jak hodnotíte jednotlivé pracovní vztahy mezi následujícími pracovníky a Vámi?

Ohodnoťte známkami na stupnici jako ve škole. Jedna znamená nejlepší možný stav, pětka nejhorší.

Dispečeři a řidič

- 1 2 3 4 5

Předávací technici a řidič

1 2 3 4 5

Administrativní pracovníci a řidič

1 2 3 4 5

8. Jak hodnotíte stav automobilů a jejich vybavení? Ohodnoťte známkami na stupnici jako ve škole. Jedna znamená nejlepší možný stav, pětka nejhorší.

1 2 3 4 5

9. O dokladu „Průběh jízdy a bezpečnostní přestávky“, slangově nazývaném „stazka“, si myslím:

- je jednoduchý, přehledný, nenáročný na vyplnění
- je náročnější na vyplnění
- je složitý, nepřehledný, vyplnění je složité a zdlouhavé

Zároveň se domnívám, že:

- všechna zapisovaná data jsou důležitá
- některá zapisovaná data jsou zbytečná

10. O elektronické stazce v Echotracku si myslím:

- vyhovuje mi více než papírová podoba
- vyhovuje mi stejně jako papírová podoba
- vyhovuje mi méně než papírová podoba

11. O zveřejňování spotřeb jednotlivých osádek za určité časové období si myslím:

- zveřejňování mi vadí
- zveřejňování mi nevadí, výsledky ostatních posádek jsou pro mě impulsem k budoucím úsporám
- zveřejňování mi nevadí, ale nemotivuje mě k budoucím úsporám

12. Jaký systém udělování prémie by Vás nejvíce motivoval?

- prémie odvíjející se od počtu ujetých kilometrů
- prémie odvíjející se od spotřeby nafty

- prémie založená na procentní části ze zakázky
- prémie odvíjející se od času stráveného na cestách
- kombinace kilometrovného a spotřeby
- kombinace kilometrovného a času stráveného na cestách
- jiný návrh.....

13. Co byste ve firmě změnil/a?

14. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

- ZŠ
- VOŠ
- výuční list
- VŠ
- maturita

Příloha 3

Pracovní režim řidičů

Nařízení 561/2006

DOBA ŘÍZENÍ A PŘESTÁVEK v DDŘ - 1 řidič

- 9 hod. jízdy

- 10 hod. jízdy

max. 2 krát týdně

www.tachospeed.cz

- čas jízdy
- čas pohotovosti
- odpočinek / přestávka
- správný
- nesprávný

týden - od po. 0:00 do ne. 24:00

DENNÍ DOBA ODPOČINKU - 1 řidič (24 hod. od první aktivity)

- 11 hod.

- 3+9 hod.

- 9 hod.

MAX 3x9 MEZI DVĚMA TÝDENÍMI DOBAMI ODPOČINKU - viz níže

www.tachospeed.cz

Grafické zpracování nemůže být modifikováno ani používáno ve změněné podobě, zvláště pak bez loga a adresy stránek www.tachospeed.cz bez souhlasu firmy Infolab P. Narioch.

DENNÍ DOBOU ŘÍZENÍ (DDŘ) - doba mezi dobami odpočinku

11 hod.

8 hod.

DOBA ŘÍZENÍ A PŘESTÁVEK v DDŘ - 2 a více řidičů

18 hod. jízdy

max. 2 krát týdně

20 hod. jízdy

* Interpretace Evropské komise dovozuje započítat do období přestávek v osádkové jízdě prvních 45 minut pohotovosti řidiče-spolejezdce; důvod: 20h ⌚ + 4x45min. ⌚ + 9h ⌚ = 32h což přesahuje dobu 30h - proto přestávka v režimu ⌚ nemá být požadována

DENNÍ DOBA ODPOČINKU - 2 a více řidičů (v 30 hod. od první aktivity)

9 hod. dohromady

- 9 hod.

www.tachospeed.cz

ČAS JÍZDY A ODPOČINKU V DVOU PO SOBĚ NÁSLEDUJÍCÍCH TÝDNECH

max. 56 hod. jízdy

max. 90 hod. jízdy

max. 90 hod. jízdy

max. 90 hod. jízdy

max. 56 hod. jízdy

45h

24h

24h

45h

PRAVIDELNÝ

ZKRÁCENÝ

PRAVIDELNÝ

PRAVIDELNÝ

max. 3x9 INTERVAL

max. 6x24h

max. 3x9

max. 6x24h

KOMPENZACE ZKRÁCENÍ PŘED KONCEM TŘETÍHO TÝDNE

***max. po 6-ti 24 hodinových obdobích musí následovat týdenní odpočinek; 2 další týdny jsou kontrolovány křížovým způsobem tzn. v čtyřech po sebe následujících týdnech 1. s 2., 2. s 3., 3. s 4.; ve dvou následujících týdnech musí být jeden z odpočinků min. 45 hodinový, v následujícím týdnu může být zkrácen do min. 24 hodin, který musí být rekompenzován vyváženým odpočinkem z minimálně 9 hodinovým denním odpočinkem využitým jednorázově před koncem třetího týdne následujícím po daném týdnu.

NA TRASE KE KONTROLE – KOTOUČE /MÝTISKY /KARTA ŘIDIČE / OSVĚDČENÍ O PRÁCI - AKTUÁLNÍ DEN A TAKY 28 PŘEDCHÁZEJÍCÍCH DNŮ
VE FIRMĚ KE KONTROLE – KOTOUČKY /DIGITÁLNÍ SOUBORY .DDM/ESM Z KARET A TACHOGRAFU 365 DNÍ OD MOMENTU ARCHIVACE

Příloha 4

Matice puls minus SWOT analýzy

		Příležitosti					Ohrožení					Součet	Pořadí
		O1	O2	O3	O4	O5	T1	T2	T3	T4	T5		
Silné stránky	S1	0	+	0	0	+	0	0	0	-	0	1	4.-7.
	S2	0	+	0	0	+	0	0	0	0	-	1	4.-7.
	S3	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4.-7.
	S4	0	0	+	+	+	0	0	0	0	0	3	2.-3.
	S5	0	0	0	0	+	0	0	0	0	0	1	4.-7.
	S6	+	+	+	0	+	-	-	-	0	-	0	8
	S7	+	0	0	0	0	0	0	-	0	-	-1	9
	S8	+	+	+	+	+	0	-	0	0	-	3	2.-3.
	S9	+	+	+	+	+	0	-	0	0	0	4	1
Slabé stránky	W1	0	-	0	0	-	0	0	-	0	0	-3	3-4.
	W2	-	-	0	0	-	0	-	-	0	0	-5	1.
	W3	-	-	0	0	-	0	0	0	0	0	-3	3-4.
	W4	0	-	0	-	-	0	0	0	0	-	-4	2
	W5	0	0	0	0	0	-	0	0	-	0	-2	5
Součet		2	2	4	2	3	-2	-4	-4	-2	-5		
Pořadí		3-5	3-5	1	3-5	2	4-5	2-3	2-3	4-5	1		

Zdroj: Vlastní práce