



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Zaměstnanecká politika ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Lucie Majerová
Vedoucí práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.

České Budějovice 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie MAJEROVÁ**
Osobní číslo: **E13595**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Zaměstnanecká politika ve vybrané organizaci**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je analýza nástrojů zaměstnanecké politiky ve vybrané organizaci a případné návrhy změn.

Metodika práce:

V teoretické části provede autor syntézu odborných publikací, jejímž výstupem bude literární přehled. V praktické části provede autor analýzu motivačních nástrojů zaměstnanecké politiky využívaných vybranou organizací a navrhne případné změny.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíle a metodika,
4. Charakteristika organizace,
5. Vlastní práce,
6. Diskuze,
7. Závěr,
8. Summary,
9. Použitá literatura,
10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:


Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada Publishing.
Bedrnová, E. (2007). *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press.
Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování.* Praha: Grada Publishing.
Horník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada Publishing.
Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Management Press.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Monika Březinová, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **10. ledna 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2015**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S. (25)
Studentská 13
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 13. ledna 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 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, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

15. dubna 2015

.....
Bc. Lucie Majerová

Poděkování

Touto cestou děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Monice Březinové, Ph.D. za odbornou pomoc a vedení při vypracování práce. Současně děkuji panu Ing. Petru Reitingerovi, vedoucímu pobočky Petschl-Transporte s. r. o., a paní Ing. Veronice Hanzlíkové, vedoucí ekonomického oddělení společnosti, za velmi vstřícné jednání a za poskytnutí všech potřebných informací ke zpracování diplomové práce.

OBSAH

1	ÚVOD	5
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED.....	8
2.1	Úloha personálního útvaru	8
2.1.1	Činnosti při řízení lidských zdrojů	8
2.1.2	Nové smíšené role personálních útvarů a personalistů.....	9
2.2	Komunikace.....	9
2.2.1	Systémy komunikace	9
2.3	Získávání pracovníků	11
2.3.1	Vnitřní a vnější zdroje pracovníků	11
2.3.2	Proces získávání pracovníků.....	12
2.4	Výběr pracovníků	15
2.4.1	Kritéria výběru	16
2.4.2	Metody výběru pracovníků.....	16
2.5	Rozvoj lidských zdrojů.....	17
2.5.1	Rozvoj zaměstnance	17
2.5.2	Rozvoj lidských zdrojů	17
2.5.3	Proces vzdělávání	18
2.6	Odměňování lidí	19
2.6.1	Odměna za práci	19
2.6.2	Vnitřní a vnější odměny.....	20
2.6.3	Celková odměna	20
2.6.4	Mzda	21
2.6.5	Individuální zásluhová odměna	21
2.6.6	Systémy bonifikace	21
2.6.7	Zaměstnanecké výhody	22
2.7	Motivace zaměstnanců	23

2.7.1	Proces motivace a jeho základní činitelé	24
2.7.2	Teorie motivace	24
2.7.3	Zásady správné motivace.....	27
2.8	Spokojenost zaměstnanců.....	28
2.8.1	Vztah mezi spokojeností a pracovním výkonem	28
2.8.2	Faktory spokojenosti zaměstnanců	28
2.8.3	Metody měření spokojenosti zaměstnanců	30
3	CÍLE A METODIKA	32
4	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE.....	34
4.1	Základní údaje	34
4.2	Zaměstnanci.....	34
4.3	Zákazníci	35
4.4	Mateřská společnost	37
4.5	Kompetence vedoucího pobočky	37
5	ZAMĚSTNANECKÁ POLITIKA PETSCHL-TRANSPORTE S. R. O.	38
5.1	Komunikace v organizaci	38
5.1.1	Intranetová komunikace.....	39
5.1.2	Verbální komunikace	41
5.1.3	Písemná komunikace	42
5.2	Získávání pracovníků	43
5.2.1	Identifikace potřeby	43
5.2.2	Popis pracovního místa.....	44
5.2.3	Potenciální zdroje uchazečů	44
5.2.4	Metody získávání pracovníků.....	45
5.2.5	Dokumenty a informace požadované od uchazečů	46
5.3	Výběr pracovníků	47
5.3.1	Kritéria výběru.....	47

5.3.2	Metody výběru	49
5.3.3	Shrnutí.....	49
5.4	Rozvoj zaměstnanců	50
5.5	Odměňování zaměstnanců.....	52
5.5.1	Odměňování řidičů.....	53
5.5.2	Odměňování THP	54
5.6	Identifikace respondentů	56
5.6.1	Pracovní pozice.....	56
5.6.2	Pohlaví	57
5.6.3	Věková struktura.....	57
5.6.4	Nejvyšší dosažené vzdělání	58
5.6.5	Počet odpracovaných měsíců/let v Petschl-Transporte	59
5.7	Motivace zaměstnanců	60
5.7.1	Motivující faktory	61
5.7.2	Teorie „cukru a biče“	62
5.7.3	Teorie hierarchie potřeb.....	64
5.8	Spokojenost zaměstnanců.....	67
5.8.1	Faktory spokojenosti zaměstnanců	67
5.8.2	Celková spokojenost zaměstnanců	70
5.8.3	Doporučení práce svým známým	72
5.8.4	Zájem společnosti o spokojenost zaměstnanců	72
5.8.5	Vztah mezi spokojeností a pracovním výkonem	73
5.8.6	Nespokojenost.....	76
6	DISKUZE A NÁVRHY NA ZMĚNY	78
6.1	Komunikace.....	78
6.2	Získávání a výběr pracovníků	80
6.3	Rozvoj zaměstnanců.....	81

6.4 Odměňování zaměstnanců.....	82
6.5 Motivace zaměstnanců	83
6.6 Spokojenost zaměstnanců.....	84
7 ZÁVĚR.....	86
8 SUMMARY.....	88
9 POUŽITÁ LITERATURA	89
10 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....	93
11 PŘÍLOHY	95

1 ÚVOD

S probíhajícím procesem globalizace přicházejí i nové principy řízení lidských zdrojů, které vnímají člověka jako lidský kapitál. Společnost vstupuje do nové ekonomiky, do ekonomiky znalostní. Znalostní ekonomika využívá lidský kapitál, neboť jeho kvalita je rozhodujícím faktorem systematického rozvoje organizací. Lidské zdroje představují hlavní nositele know-how, hodnot a invence podniků, čímž přispívají k jejich dlouhodobé konkurenceschopnosti a prosperitě. V dnešní době už nestačí, že podniky vlastní nejmodernější technologie, ale prioritou je zaměstnávat takové pracovníky, kteří zajistí jejich bezchybné fungování. Základním bohatstvím každé organizace jsou lidé jako nositelé intelektuálního kapitálu, jenž zahrnuje jejich vlastnosti, způsobilost, dovednosti a zkušenosti. Firmy využívající správně lidský kapitál a starající se o další vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců se nazývají znalostní neboli učící se organizace.

Rostoucí význam této problematiky dokumentuje také fakt, že různé aspekty řízení lidských zdrojů (HR) jsou prvkem každé manažerské práce. Výběr nových zaměstnanců, jejich pracovní hodnocení, odměňování, motivování, školení a celoživotní vzdělávání by mělo být součástí celého systému podnikové organizace a nemělo by být bráno na lehkou váhu. V dnešní turbulentní době je tedy výhodné zavést do organizační struktury samostatné oddělení HR, což většina středních a velkých firem respektuje hned od svého vzniku.

Jestliže se zeptáme vedoucích pracovníků z oddělení HR, čím se zabývají, rozovídají se o svých současných iniciativách v oblastech školení vedoucích pracovníků, získávání pracovníků, motivaci nebo odměňování, tedy v oblastech, na které se při výkonu své práce zaměřují. Toto úsilí je samozřejmě důležité, ale není tím, čím se firma zabývá, pomocí čeho dosahuje zisků. Z hlediska podnikání firmy jde tedy pouze o podpůrnou aktivitu. (Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. & Ulrich, M., 2014)

Skutečné podnikání firmy, to na co se opravdu specializuje, je definováno zvnějšku. Je to především kontext a prostředí, ve kterém firma působí, očekávání klíčových zainteresovaných skupin a strategie, jež společnosti přináší její jedinečnou konkurenční výhodu. Mají-li HR pracovníci skutečně přispívat k výkonu firmy, pak musí svou mysl sladit s jejími cíli. Musí tuto vnější realitu vstřebat a zohlednit ji ve všem, co dělají, a své úkoly provádět s vědomím zájmů podniku jako celku a nikoli jen svého vlastního oddělení. Pokud HR pracovníci budou při své práci vycházet z potřeb podnikání firmy,

pak budou přemýšlet a jednat z „vnějšího pohledu“, který s sebou přináší řadu drobných, ale zato důležitých změn:

- Přijímání nových pracovníků a povyšování stávajících zaměstnanců by mělo být určováno očekáváním zákazníků. Nejde tedy jen o to být preferovaným zaměstnavatelem, ale snažit se být preferovaným zaměstnavatelem pro takové zaměstnance, se kterými budou zákazníci chtít spolupracovat.
- Ty správné postupy se zaměstnanci naučí, pokud je budou školit zainteresovaní spolupracovníci zvenčí. Proto jsou zákazníci, dodavatelé, investoři i zástupci regulátorů vítáni, aby se účastnili přípravy obsahu školení, a pomohli tak zajistit, aby to, co je školené, bylo v souladu s externími očekáváním. Často se také samotných školení účastní, prezentují své materiály jako případové studie anebo školí jako externí lektori.
- Jak budou zaměstnanci za své úsilí odměněni, by měli posoudit především zákazníci. Pokud firma svěří svým nejčastějším zákazníkům rozdělení části bonusů pro zaměstnance, pak jim tímto připomene význam vnějšího světa.
- Místo aby se stanovovaly standardy výkonu administrativně od pracovního stolu, mělo by dát oddělení HR klíčovým zákazníkům a jiným externím zainteresovaným stranám možnost se k navrhovaným standardům vyjádřit a dát společnosti najevo, zda jsou v souladu s jejich očekáváním.
- Oddělení řízení lidských zdrojů má za úkol pomáhat společnosti tím, že se zaměří na podporu takových přístupů k vedení lidí, které jsou opět totožné s tím, co očekávají zákazníci.
- Oddělení HR musí hlídat, aby informace prezentované zaměstnancům byly stejně tak komunikovány i zákazníkům, investorům a naopak. (Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. & Ulrich, M., 2014)

Hlavním cílem diplomové práce je analýza nástrojů zaměstnanecké politiky ve vybrané organizaci a případné návrhy změn. Pro její zpracování jsem si vybrala přepravní společnost Petschl-Transporte (Česko) s. r. o., a to ze dvou důvodů. Ve firmě jsou zaměstnáni dva typy pracovníků – technicko hospodářští pracovníci a řidiči. Domnívám se, že bude zajímavé zjistit, jak se jednotlivé procesy a činnosti v oblastech zaměstnanecké politiky u těchto skupin zaměstnanců liší, nebo zda probíhají shodně. Druhým důvodem je, že vybraná organizace je dceřinou společností, jejíž mateřská

společnost má sídlo v Rakousku. V tomto ohledu bych se chtěla zaměřit na to, do jaké míry jsou zaměstnanci na své matce závislí, jak a jestli spolu komunikují nebo kolik pravomocí a odpovědností je jim uděleno.

Diplomová práce je strukturována do dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části se jedná především o vysvětlení základních činností v oblasti zaměstnanecké politiky. Praktická část se zabývá samotným stavem zaměstnanecké politiky ve vybrané organizaci, a to v návaznosti na zjištěné teoretické poznatky z první části. Druhá část byla zpracována na základě primárních informací, které byly zjištěny pomocí rozhovorů se zaměstnanci a z dotazníkového šetření. Nechybí ani popis analyzovaného podniku, vyhodnocení získaných dat a zpracování jednotlivých návrhů na zlepšení.

Přínos diplomové práce spatřuji v možném zkvalitnění zaměstnanecké politiky ve vybrané společnosti. Díky dotazníkovému šetření, rozhovorům a různým postřehům se pokusím navrhnout takové změny a zlepšení, která by přispěla k vyšší spokojenosti a motivaci zaměstnanců. Zvyšování spokojenosti a motivace vede ve společnosti k řadě pozitivních aspektů jako je loajalita zaměstnance, nízká fluktuace, kvalitní reputace na trhu práce, ale i zvýšení výkonu pracovníků a nárůst zisku.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Úloha personálního útvaru

2.1.1 Činnosti při řízení lidských zdrojů

Činnosti v oblasti HR spočívají ve vytváření programů odpovídajících stanoveným cílům a směřujících k naplnění těchto cílů, jež jsou v souladu s cíli a vizí celé firmy. Tyto činnosti lze členit různými způsoby, ale já bych je nyní rozdělila do následujících kategorií:

- Formování pracovní síly optimalizuje složení lidských zdrojů v organizaci. Oddělení HR se musí rozhodnout, kolik lidí je potřeba zaměstnat, s jakými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, kdy a jak by měli být přijímáni, přemísťováni a propouštěni a rovněž jak docílit toho, aby byli vybráni ti správní uchazeči.
- Rozvoj a školení zaměstnanců patří k nejběžnějším a nejnákladnějším činnostem v personální oblasti. Ačkoli jde o nákladný proces, je nezbytný, protože zvyšování kvalifikace a získávání nových poznatků je důležité nejen pro samotného pracovníka, ale rovněž pro celou organizaci.
- Odměňování považuje mnoho personalistů za nejdůležitější činnost v oblasti řízení lidských zdrojů. Patří sem určení mzdové úrovně organizace vzhledem ke konkurenci, zajištění spravedlivé mzdové diferenciaci a stanovení principů zvyšování výdělků podle výkonnosti.
- Činnosti rozvíjené v oblasti vztahy se zaměstnanci a odbory mají za úkol přispět k vytvoření harmonických vztahů mezi zaměstnanci a vedením podniku. Jejich nejpatrnějším projevem jsou vztahy s odbory, zejména při kolektivním vyjednávání a uzavírání kolektivních smluv. Do problematiky vztahů se zaměstnanci patří také záruky pracovníkům, že nebudou propuštěni, vyřizování stížností, zajištění péče o děti nebo zajištění čestného a spravedlivého jednání se všemi zaměstnanci. (Milkovich & Boudreau, 1993)
- Motivování zaměstnanců, které taktéž spadá mezi nejdůležitější činnosti nejen personalistů, ale i manažera a celé organizace.

Těmito kategoriemi se budu ještě zabývat podrobněji v dalších kapitolách, neboť je považuji za hlavní náplň mé diplomové práce.

2.1.2 Nové smíšené role personálních útvarů a personalistů

V budoucím programu vytváření hodnoty plynoucí z útvaru lidských zdrojů musejí být definovány nové role personalistů, profesionálů v oblasti lidských zdrojů. V posledních několika letech byly tyto role spatřovány v podobě přechodu od:

- operativního ke strategickému,
- kvalitativního ke kvantitativnímu,
- dozoru k partnerství,
- krátkodobého k dlouhodobému,
- administrativního ke konzultativnímu,
- orientovaného na funkci k orientovanému na podnik a podnikání,
- zaměřeného na vnitřní záležitosti k zaměřenému na vnější záležitosti a zákazníka,
- reagujícího k iniciativnímu a proaktivnímu,
- zaměření na činnost k zaměření na řešení.

Později byl tento přechod považován za moc velké zjednodušení, neboť role, které hrají personalisté, jsou ve skutečnosti smíšené. Personalisté musejí plnit jak operativní, tak i strategické role, měli by být dozorcí, kontrolory, ale i partnery a odpovědnost musejí přebírat jak za kvalitativní, tak za kvantitativní cíle, a to jak krátkodobé, tak i dlouhodobé. (Ulrich, 2009)

2.2 Komunikace

Jedním z tajemství úspěchu je týmová práce a otevřená komunikace. Pokud spolu manažer se zaměstnanci navzájem mluví a debatují, jestliže jsou dělníci povzbuzováni k podávání různých návrhů na zlepšení a disponují určitou měrou autonomie, pak cítí větší odpovědnost za svou práci a starají se o vysokou kvalitu, což v konečném důsledku šetří náklady a zlepšuje image firmy. Manažeři by měli naslouchat svým zaměstnancům, protože právě oni jsou nejdůležitějším zdrojem informací. (Hagemannová, 1995)

2.2.1 Systémy komunikace

Systémy komunikace lze dělit na intranetové, písemné, jakými jsou například podnikové časopisy, podnikové noviny, věstníky a nástěnky, a na verbální, jako jsou schůze, skupinový brífink a systémy informování veřejnosti. Cílem je použít rozumný počet komunikačních kanálů k zajištění toho, aby byla zpráva doručena adresátům.

1. Intranetová komunikace

Organizace při sdělování informací stále více spoléhají na systém vnitřní elektronické pošty (intranet), zvláště pak na pracovištích, kde mají všichni nebo alespoň většina pracovníků přístup k počítači. Výhodou komunikace prostřednictvím intranetu je, že může být přenášena rychle a velkému počtu pracovníků.

2. Písemná komunikace

Samozřejmým způsobem, jak pracovníky průběžně informovat o podnikovém dění, jsou výpravné magazíny nebo podnikové časopisy. Ty vychvalují a osvětlují dosažené podnikové úspěchy, čímž napomáhají k vyšší identifikaci s podnikem, a dokonce ke zvyšování loajality pracovníků.

Podnikové noviny se vydávají častěji a na rozdíl od propagační formy podnikových časopisů zaměřují svůj obsah spíše na bezprostřednější starosti pracovníků. Aby byly efektivní, měly by obsahovat články zaměřené na vysvětlování záměrů managementu a jejich možných dopadů na pracovníky. Mohou obsahovat i rubriky vyhrazené pro dopisy čtenářů, kde mohou zaměstnanci vyjadřovat své názory a management na ně reagovat nebo odpovídat.

Věstníky nebo oběžníky lze použít k okamžitému informování pracovníků o záležitostech, které nemohou čekat do dalšího vydání podnikových novin. Jsou užitečné jen v případě, když jsou distribuovány rychle a přečtou si je všichni zainteresovaní zaměstnanci, takže je efektivnější, jsou-li jim přímo rozdávány.

Nástěnky jsou běžně používaným, ale zároveň často zneužívaným komunikačním médiem. Je vhodné určit osobu, která bude kontrolovat, aby se na nástěnce neobjevovaly neschválené materiály, ale také aby nebyla přehlčena nezajímavými a neaktuálními informacemi. Důležité je i její umístění, např. v jídelně mohou být informace zveřejněny atraktivnějším a důraznějším způsobem než někde na chodbě.

3. Verbální komunikace

Týmový brífink je prostředkem, jak překonat potíže společných konzultativních výborů, které bývají příliš formální, omezující a nezabývají se skutečnými problémy. Systém spočívá v zapojení všech lidí v podniku, úroveň po úrovni, do společných setkání, kde by se předkládaly, získávaly a projednávaly různé informace. Systém brífinku musí být efektivně řízen a kontrolován shora, vyžaduje vyššího manažera odpovědného za zvolení námětu brífinku, za přípravu

seznamu problémových otázek a za monitorování celého systému se zaměřením na efektivnost a frekvenci setkání. (Armstrong, 2007)

2.3 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato pracovní místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Společně s výběrem pracovníků je to klíčová fáze formování pracovní síly organizace a do značné míry rozhoduje o tom, zda bude realizace cílů společnosti zajištěna potřebnými pracovníky, rozhoduje tedy o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. (Koubek, 2009)

2.3.1 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má několik výhod, jako např. to, že organizace už dobře zná uchazečovy silné a slabé stránky, uchazeč zná lépe organizaci nebo že se zvyšuje morálka a motivovanost zaměstnanců, kteří mají naděje na lepší pracovní místo nebo na zaměstnání i přesto, že jeho dosavadní pozice byla zrušena. Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:

- pracovníci uspořené v důsledku technického rozvoje,
- pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením nějaké činnosti,
- pracovníci, kteří došli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci,
- pracovníci, kteří mají zájem přejít na jiné pracovní místo v jiné části organizace.

Uvnitř organizace však není možné nalézt všechny schopnosti a talenty, které organizace potřebuje, proto musí hledat i z vnějších zdrojů. Do podniku tak mohou být vneseny nové pohledy, názory, poznatky a zkušenosti a zpravidla je také levnější, snadnější a rychlejší získat žádoucí vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery zvenku, než je vychovávat v organizaci. Mezi hlavní vnější zdroje patří:

- volné pracovní síly na trhu práce (nezaměstnaní registrovaní na úřadech práce),
- čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání,
- pracovníci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele.

Doplňkovými vnějšími zdroji mohou být ženy v domácnosti, důchodci, studenti a pracovní zdroje v zahraničí. (Koubek, 2009)

2.3.2 Proces získávání pracovníků

Získávání pracovníků má dnes již poměrně dokonale metodologicky propracovaný postup, který je výhodné dodržovat. Podnik se tím vyhne časovým i jiným ztrátám a minimalizuje se doba, po kterou zůstává příslušné pracovní místo neobsazeno. Vlastní proces se skládá z několika na sebe navazujících kroků:

1. Identifikace potřeby získávání pracovníků

Identifikace potřeby dodatečných pracovníků musí probíhat s určitým předstihem před realizací vlastního získávání pracovníků a pochopitelně ještě s větším předstihem vzhledem k okamžiku, kdy bude potřeba dodatečných pracovníků skutečně aktuální. Musí vycházet jak z dlouhodobých plánů organizace, tak i z operativní potřeby.

2. Popis a specifikace pracovního místa

Nejdůležitější charakteristiky pracovního místa z jeho popisu a specifikace jsou součástí informací obsažených v nabídce zaměstnání a umožňují tak potenciálnímu uchazeči rozhodnout se, zda na tuto nabídku reagovat či nikoliv. Analýza pracovního místa se rozpadá na dva problémové okruhy:

- a) Otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek, konkrétně jaký je název práce, jaká je její povaha, jak, kdy a kde se vykonává, komu je pracovník odpovědný, jaký je vztah pracovního místa k ostatním pracovním místům, jaké jsou normy výkonu, zda existuje možnost výcviku při vykonávání práce a jaké jsou obvyklé pracovní podmínky.
- b) Otázky týkající se pracovníka, jimiž jsou:
 - fyzické požadavky – síla, zručnost, vzhled, zdraví,
 - duševní požadavky – požadavky na inteligenci, jazykové schopnosti, schopnosti řešit problémy nebo rozhodovat se,
 - dovednosti – rychlost, přesnost, schopnosti kontaktu či komunikace,
 - vzdělání a kvalifikace,
 - pracovní zkušenosti – především na podobném pracovním místě,
 - charakteristiky osobnosti a postojů – iniciativa, povaha, názory.

3. Zvážení alternativ

Moderní řízení lidských zdrojů klade mimořádný důraz na hospodaření pracovní silou a na soustavné snižování nákladů práce. Proto je velice výhodné zvážit ostatní alternativní možnosti před získáváním nových pracovníků. Příkladem může být to, že

volné pracovní místo bude zrušeno, práce se rozdělí mezi jiná pracovní místa, práce se pokryje formou přesčasů, formou částečného úvazku, formou dočasného pracovního poměru, pomocí outsourcingu, dohodou o pracovní činnosti nebo dohodou o provedení práce.

4. Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů

V tomto kroku se rozhoduje, zda se při získávání pracovních sil organizace zaměří na vnitřní či vnější zdroje. Získání informací o vnitřních zdrojích je mnohem snadnější, neboť podnik už má k dispozici informace o svých zaměstnancích a s předstihem ví, kdy a kde dojde k uvolnění pracovníků, kdo je schopen vykonávat odpovědnější práci apod. Poněkud obtížnější je pak získávání informací o uchazečích o zaměstnání přicházejících zvenku.

5. Volba metod získávání pracovníků

Způsobů, jak dát vhodným lidem na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a lákat je k tomu, aby se o tyto místa ucházeli, je mnoho. Podniky se obvykle neomezují jen na jednu, ale využívají více možností, z nichž nejčastěji používané jsou:

- a) Uchazeči se nabízejí sami, jelikož podnik má dobrou pověst, nabízí zajímavou, dobře placenou nebo prestižní práci, má pro zaměstnance výhodnou sociální politiku atd. Výhodou této metody je eliminace nákladů.
- b) Doporučení současného zaměstnance v podniku je další pasivní metodou získávání pracovníků. K tomu je třeba vytvořit informační předpoklady, aby zaměstnanci podniku věděli o volném pracovním místě včas a byli obeznámeni s jeho povahou.
- c) Přímé oslovení vyhlédnutého jedince je metoda, která klade určité nároky na vedoucí pracovníky. Vyžaduje od nich, aby sledovali, kdo je v určitých věcech dobrý, má nápady a v případě potřeby jej pak osloví se svou nabídkou. Metoda se většinou používá při získávání pracovníků pro výše postavené funkce.
- d) Vývěsky jsou relativně nenáročným a levným způsobem, jak uveřejnit informace o volných místech. Musí být umístěny na takovém místě, kudy prochází hodně lidí.

- e) Letáky vkládané do poštovních schránek jsou o něco aktivnější metodou než vývěsky, neboť lidé jsou takto svým způsobem nuceni nabídku zaregistrovat. Je o něco dražší a vhodná pro získávání pracovníků na méně kvalifikovanou práci.
- f) Inzerce ve sdělovacích prostředcích, především v tiskovinách, ale také v rozhlasu a televizi, je zřejmě nejrozšířenější metodou získávání pracovníků. Inzerce může být zaměřena pouze na region, dostane se k adresátovi rychle a o volném místě se dozví mnohem větší počet lidí než při ostatních metodách.
- g) Používání internetu neboli elektronické získávání pracovníků je relativně levné, rychlé, umožňuje uvádět i detailnější informace a provádět elektronicky i další činnosti související se získáváním pracovníků. V současné době existuje řada internetových adres, na něž mohou organizace uvést svou nabídku zaměstnání a ve většině případů slouží tyto adresy i jedincům hledajícím zaměstnání. Mnohé společnosti mají kromě toho vlastní internetovou adresu, kde mimo jiné uveřejňují i svá volná pracovní místa.
- h) Využívání služeb komerčních zprostředkovatelů je naopak zpravidla velmi drahým způsobem získávání pracovníků, který má ovšem i řadu výhod. Dobré komerční zprostředkovatelny mají větší znalost trhu práce, v některých případech i vlastní databáze potenciálně vhodných jedinců a většinou nabízejí nejen získání pracovníků, ale i jejich předvýběr.
- i) Spolupráce s úřady práce je naopak velmi levná metoda, neboť všechny náklady jsou hrazeny ze státních prostředků. Úřady práce slouží nejen osobám, které hledají zaměstnání, ale i organizacím hledajícím pracovníky.
- j) Spolupráce se vzdělávacími institucemi patří mezi široce používané metody, neboť usnadňuje získávání mladých odborníků příslušného vzdělání.

6. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Nejčastěji požadovanými dokumenty jsou vyplněný dotazník organizace, životopis, doklady o vzdělání a praxi, ale i hodnocení či reference z předchozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařské osvědčení o zdravotním stavu nebo průvodní dopis, v němž uchazeč vysvětlí, proč se zajímá právě o toto zaměstnání.

7. Formulace nabídky zaměstnání

Nabídka se zpracovává na základě popisu a specifikace pracovního místa a přihlíží i k tomu, zda se pracovníci získávají z vnitřních nebo vnějších zdrojů nebo k volbě

metody získávání pracovníků. Zvažuje se obsah nabídky, ale i její forma a umístění. Aby byl inzerát efektivnější a ve skutečnosti levnější, je třeba dodržet několik zásad:

- Inzerát by měl obsahovat základní informace o nabízeném pracovním místě.
- Inzerát by měl být zadán do vhodného sdělovacího prostředku.
- Firma by si měla vést záznamy o svých inzerátech.
- Společnost by měla analyzovat efektivnost inzerování v různých sdělovacích prostředcích a efektivnost různého stylu inzerátů.
- Odmítnutí uchazeči by měli být včas a slušným způsobem informováni.

8. Uveřejnění nabídky zaměstnání

Zpravidla je vhodné uveřejňovat nabídku více způsoby, kombinovat tedy vybrané metody získávání pracovníků. Období, během něhož je možné se o zaměstnání ucházet, by nemělo být příliš dlouhé, ani příliš krátké.

9. Shromáždování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi

Tento krok má mimořádný dopad na celý proces, představitelé organizace by neměli svým chováním uchazeče odradit a naopak by měli být ochotni jim pomáhat. Dále by se měla při uspořádání přijatých dokumentů a informací zkontrolovat jejich úplnost a popřípadě požádat uchazeče o doplnění.

10. Předvýběr na základě přiložených dokumentů a informací

V této fázi se porovnává způsobilost uchazeče vyplývající z předložených dokumentů s požadavky obsazovaného pracovního místa. Výsledkem předvýběru je zařazení do několika skupin, např. velmi vhodní, vhodní a nevhodní uchazeči.

11. Seznam uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovým procedurám

Sestavení tohoto seznamu je závěrečným krokem procesu získávání pracovníků. Výsledný seznam je v zásadě uspořádán abecedně. (Koubek, 2009)

2.4 Výběr pracovníků

Pokud jsou nalezeni vhodní uchazeči o zaměstnání, začíná výběrový proces kandidátů. Tento proces zahrnuje sérii kroků a bývá často nejdůležitějším důvodem pro existenci personálního oddělení, protože tvoří jádro personálního managementu. Nesprávný výběr

zaměstnanců má za důsledek nesplnění cílů organizace, neboť výsledky její práce jsou dány kvalitou lidí, které zaměstnává. (Werther & Davis, 1992)

2.4.1 Kritéria výběru

U nás je zvykem vybírat pracovníky podle toho, do jaké míry plní požadavky obsazovaného pracovního místa. V dobře řízených organizacích ve vyspělých zemích však toto kritérium zdaleka nestačí, neboť tam rozeznávají dokonce tři druhy kritérií výběru pracovníků:

1. **Celoorganizační kritéria** se týkají takových vlastností, jež organizace považuje u svých zaměstnanců za cenné a důležité. Jedná se především o schopnost uchazeče přijmout hodnoty podnikové kultury a přispět k jejich rozvoji.
2. **Útvarová, resp. týmová kritéria** se týkají vlastností, které by měl mít jedinec pracující v určitém konkrétním útvaru nebo týmu, aby svými odbornými schopnostmi a osobnostními charakteristikami do kolektivu zapadl.
3. Tradiční **kritéria pracovního místa**, tedy ta, která odpovídají specifikaci pracovního místa. Jsou sice stále ještě nejdůležitější, ale už nerozhodují sama o sobě. Dokonce je nyní častěji slyšet názor, že je lepší vybírat pracovníka pro organizaci a pro tým než pro pracovní místo, čímž roste význam týmové práce a důraz na mezilidské vztahy na pracovišti. (Lewis, 1985)

2.4.2 Metody výběru pracovníků

- **Dotazník** vyplňují uchazeči o zaměstnání téměř ve všech větších organizacích, jeho použití je vhodné a obvykle se zakládá do osobního spisu přijatého pracovníka. V poslední době se stále více vyskytují elektronické dotazníky.
- **Zkoumání životopisu** je univerzální a dosti oblíbená metoda výběru pracovníků, která se však používá v kombinaci s metodou jinou.
- **Testy pracovní způsobilosti** jsou považovány za pomocný či doplňkový nástroj výběru. Nejčastěji se používají testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností a testy osobnosti. (Koubek, 2009)
- **Assessment centre** je skupinová metoda výběru pracovníků, která trvá obvykle půl dne nebo i celý den a je na něj pozvána skupinka 5 až 10 uchazečů. Ti společně i samostatně plní různé úkoly, řeší případové studie, vyplňují znalostní testy, prezentují své myšlenky a názory. Kandidáty celou dobou pozorují hodnotitelé, jimiž jsou většinou manažeři, kteří obsazují volné místo ve svém týmu. Sledují,

jak se kdo z kandidátů v AC chová, jestli je týmový nebo sólový hráč, zda je kreativní, dokáže jednat s lidmi, zvládá zátěžové situace, dokáže se prosadit nebo nadchnout tým pro společnou věc. (Machálková, 2013)

- **Výběrový pohovor** je nejrozšířenější a nejvýhodnější metodu výběru. Pohovor by měl splnit tři hlavní cíle, jimiž jsou získání hlubších informací o uchazeči, jeho očekáváních a cílech, posouzení jeho osobnosti a poskytnutí uchazeči informace o podniku a o práci v něm. (Míka, 2008)
- **Zkoumání referencí** z předchozích pracovišť, ze školy nebo od osob, které uchazeče znají, je také poměrně často používanou metodou výběru pracovníků.
- **Lékařské vyšetření** se jako metoda používá především v těch případech, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí. Některé podniky se ale tímto brání přijímáním uchazečů s poškozeným zdravím na místa, kde by povaha práce mohla způsobit další zhoršení zdravotního stavu, a tedy potíže s opětovným obsazováním pracovního místa.
- **Přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu** je zřejmě jednou z nejefektivnějších metod, ale také poněkud nákladnou, organizačně náročnou a k uchazečům velmi bezohlednou metodou. Spočívá v tom, že společnost přijme na dva nebo tři nejvhodnější uchazeče, nejlepšího si pak nechá a ostatní ve zkušební době propustí. Teprve samotnou prací v organizaci mohou uchazeči prokázat své kvality a pracovní způsobilost a lze tedy vybrat nejlepšího kandidáta. (Koubek, 2009)

2.5 Rozvoj lidských zdrojů

2.5.1 Rozvoj zaměstnance

Lidé se budou přirozeně učit náhodným způsobem, který nelze zastavit. Rozvoj zaměstnance se bude zabývat způsobem, jakým je proces učení strukturován a postupně rozšiřován v souvislosti se zajištěním naplnění cílů organizace. (Foot & Hook, 2002)

2.5.2 Rozvoj lidských zdrojů

Rozvoj lidských zdrojů je odlišnou koncepcí ve srovnání s rozvojem zaměstnanců. Jedná se o rozvoj pracovní schopnosti a flexibility organizace jako celku. Subjekt, který vytváří prostředí povzbuzující zaměstnance ke vzdělání a individuálnímu a kolektivnímu rozvoji, se nazývá učící se organizace. Formování žádoucí kvalifikace pracovníků by

mělo vycházet z písemně formulované strategie a politiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, avšak ne vždy se však zaměstnavatelé rozhodnou jít cestou svého systému vzdělávání a rozvoje. Podle jejich postoje rozeznáváme tři základní přístupy k vytváření a uplatňování této politiky a strategie:

1. Organizace bez strategie

Aktivity spojené se vzděláváním zaměstnanců nepatří mezi strategické priority těchto podniků. Je pro ně nejefektivnější získávat takové zaměstnance, jejichž kvalifikace rovnou odpovídá požadavkům pracovních míst. Odpovědnost za další rozvoj je pak zcela přenesena na zaměstnance a firma se vzděláváním zabývá jen tehdy, pokud je to nezbytné k dodržení pracovněprávních předpisů.

2. Nesystematická koncepce interního vzdělávání

Vzdělávání v těchto organizacích je náhodné, zaměřuje se na momentální potřeby vzdělávání a chybí mu hlubší návaznost na jiné personální aktivity. Tento přístup je ještě o něco méně přijatelný než předchozí, nevede k žádoucímu formování vnitřní pracovní síly a vynaložené investice na vzdělávání většinou nejsou efektivní.

3. Systematické vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou považovány za jedny z nosných aktivit personální práce a je jim věnována trvalá pozornost. Díky systematickému hledání optimálních variant vzdělávání přináší podniku řadu výhod, například přispívá ke zlepšení produktivity práce, zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti zaměstnanců, napomáhá růstu atraktivity a konkurenceschopnosti podniku a průměrné náklady na vzdělání jednoho zaměstnance bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání. (Dvořáková, 2007)

2.5.3 Proces vzdělávání

Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší a náročnější úkoly. Cílem politiky a programů vzdělávání v nějakém podniku je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi, potřebné k uspokojení současných a budoucích potřeb podniku.

Vzdělávání lze, mimo jiné, členit na formální a neformální. Neformální vzdělávání je učením ze zkušeností. Lidé se mohou naučit až 70 % toho, co vědí o své práci, zcela

neformálně, pomocí procesů, které nejsou organizovány ani podporovány organizací. Naopak formální vzdělávání je plánovaný a systematický proces, který používá strukturované vzdělávací programy, skládající se z instruktáže a praktického vyzkoušení naučené látky. (Armstrong, 2007)

Tabulka 1: Rozdíl mezi formálním a neformálním vzděláváním

Neformální	Formální
Vysoce odpovídající individuálním potřebám	Závažné pro někoho, ne tak závažné pro jiného
Snadno přenositelné	Možné problémy při uplatňování naučených poznatků a dovedností na pracovišti
Odehrává se při práci	Často se odehrává mimo pracoviště
Dá se bezprostředně uplatnit	Doba uplatnitelnosti je různá, často vzdálená
Vzdělávající se osoby rozhodují o průběhu vzdělávání	O tom, jak bude vzdělávání probíhat, rozhoduje vzdělavatel
Může jít o malou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi	Může jít o značnou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi
Vzdělávající se osoby se učí podle potřeby	Všechny vzdělávající se osoby se učí totéž

Zdroj: Armstrong (2007)

2.6 Odměňování lidí

2.6.1 Odměna za práci

Každý z nás má svůj žebříček hodnot a ne vždy dáváme peníze na přední příčky, ale pravdou je, že bez nich žít nelze. Každý zaměstnanec nepracuje však jen proto, aby si vydělal peníze, ale rovněž potřebuje spravedlivé zacházení od zaměstnavatele. Mzda je nejen ohodnocením práce, ale udává i určité postavení ve společnosti a více či méně motivuje všechny zaměstnance. Neexistuje však žádná objektivní metoda stanovení odměny za jakoukoli práci.

Obecně platí, že firmy ve stejném oboru podnikání platí přibližně stejně. Každá z nich si sama může zjistit, kde se tato částka pohybuje. Toto pravidlo ovšem platí pouze do té doby, než se nějaká profese stane nedostatkovým zbožím. Poté začne platit pravidlo trhu, firmy si začnou mezi sebou pracovníky přetahovat a budou je přepřáčet. (Halík, 2008)

2.6.2 Vnitřní a vnější odměny

Vnější odměny, poskytované pracovníkům v podobě peněžní odměny, pomohou přilákat a udržet si pracovníky a po určitou dobu mohou zvýšit úsilí a minimalizovat nespokojenost. Vnitřní nepeněžní odměny, týkající se pravomoci, odpovědnosti, úspěšnosti a práce samé, mohou mít na motivaci dlouhodobý a hlubší dopad. Systémy odměňování by tedy měly zahrnovat určitou kombinaci vnějších i vnitřních odměn, jak ukazuje následující tabulka. (Armstrong, 2009)

Tabulka 2: Vnitřní a vnější odměny

	peněžní odměny	nepeněžní odměny
vnitřní odměny		<ul style="list-style-type: none"> • Zvyšování odpovědnosti, autonomie • Příležitost dosahovat úspěchu a rozvíjet se • Kvalita pracovního života • Rovnováha mezi pracovním a osobním životem
vnější odměny	<ul style="list-style-type: none"> • Mzda/plat • Zaměstnanecké výhody 	<ul style="list-style-type: none"> • Uznání • Ocenění (pochvala) • Zpětná vazba

Zdroj: Armstrong (2009)

2.6.3 Celková odměna

Celková odměna obsahuje všechny typy odměn – přímých i nepřímých, vnitřních i vnějších. Všechny stránky odměny jsou vzájemně provázány a zachází se s nimi jako s integrovaným a logickým celkem. Celková odměna propojuje vliv dvou hlavních kategorií odměn, jimiž jsou transakční odměny, tedy ty hmotné a hmatatelné, které plynou z transakcí mezi zaměstnavatelem a pracovníky a relační (vztahové) odměny, které jsou nehmotné a týkají se vzdělávání, rozvoje a zážitků z práce. (Armstrong, 2009)

Tabulka 3: Rozdělení celkové odměny

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní / vnitřní odměna	
	Zkušenosti a zážitky		

Zdroj: Armstrong (2009)

2.6.4 Mzda

Mzda je vymezena nejen jako peněžité plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci v pracovním poměru, ale za stanovených podmínek se připouští vedle peněžního plnění i možnost poskytovat část mzdy v naturální formě. Mzda se sjednává v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo v jiné smlouvě, popř. ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem.

Soubor pravidel, kterými se utváří závislost mzdy zaměstnanců na výsledcích práce, se nazývá forma mzdy. Mzdových forem se rozlišuje několik:

- Časová mzda je stanovena součinem mzdové sazby za zvolenou jednotku a počtu těchto jednotek odpracovaných zaměstnancem za období splatnosti mzdy.
- Úkolová mzda je mzda, při níž výdělek zaměstnance závisí na výkonu vyjádřeném stupněm plnění dané normy výkonu.
- Podílová mzda je obvykle vyjádřena jako podíl (zpravidla v procentech) na výkonech v peněžním vyjádření.
- Smíšená mzda je většinou koncipována jako kombinace časové mzdy a úkolové nebo podílové mzdy.

K ocenění výkonu práce při zvláštních nebo zaměstnance nadstandardně zatěžujících podmínkách slouží příplatky ke mzdě. Zákoník práce stanoví právo zaměstnanců na příplatky v případě práce přesčas, práce v sobotu a v neděli, práce v noci, práce ve svátek a práce ve ztíženém pracovním prostředí. Současně stanoví jejich minimální úroveň, od níž se zaměstnavatel může odchýlit jen směrem nahoru. (d' Ambrosová, 2011)

2.6.5 Individuální zásluhová odměna

Individuální zásluhovou odměnu lze charakterizovat jako systémy poskytování peněžních odměn na základě individuálního výkonu, schopností, přínosu nebo dovedností. Avšak i peněžní odměna vztahující se k délce zaměstnání je v určitém smyslu zásluhovou odměnou.

2.6.6 Systémy bonifikace

Systémy bonifikace nabízejí pracovníkům peněžní výplaty, které se vztahují k výkonu jejich organizace, jejich týmu či jich samých. Bonus musí být, na rozdíl od zásluhového odměňování, opakovaně získáván, jde tedy o proměnlivou peněžní odměnu.

Systémy uznávání a pochval

Systémy uznávání a pochval umožňují ocenění jednotlivců za jejich úspěšnost, a to buď neformální ocenění, k němuž dochází při každodenním kontaktu, nebo pomocí formálních postupů, např. ve formě vyhlašování „zaměstnance měsíce“. Může k němu docházet v tichosti mezi manažerem a členem jeho týmu, nebo může jít o viditelné oslavování úspěchu v podobě veřejné pochvaly, darů, pohoštění, poukázek či dovolené.

Týmové odměňování

Zájem spíše odměňovat týmy než jednotlivce ovlivňují dva faktory. Prvním je význam připisovaný dobré týmové práci a přesvědčení, že týmové odměňování ji zlepší, a druhým pak nespokojenost s individuální povahou odměňování podle výkonu, které je považováno za překážku týmové práce. Odměny se rozdělují mezi členy týmu na základě nějakého zveřejněného vzorce nebo podle přínosů k výsledkům týmu.

Odměňování za výkon organizace

Mnoho organizací se domnívá, že jejich systém peněžního odměňování by měl překročit hranice individuální odměny, která neoceňuje kolektivní úsilí, nebo hranice týmové odměny, která je obtížná a problematická. Tyto podniky se domnívají, že jejich systém by měl pomoci zvýšit oddanost organizaci a přesvědčovat pracovníky, že jsou zainteresováni na podnikání, a také jim poskytnout další, dodatečnou odměnu. Třemi typy formálních celopodnikových systémů odměňování jsou:

- *podíly na zisku*, neboli vyplácení částek v penězích nebo akciích v závislosti na zisku,
 - *podíly na vlastnictví*, pracovníci tedy mají možnost nakoupit akcie podniku a podle nich pak dostávat dodatečné odměny,
 - *podíly na výnosu*, což je vyplácení částek v penězích v závislosti na finančních výnosech dosažených podnikem v důsledku zlepšení produktivity práce.
- (Armstrong, 2009)

2.6.7 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody tvoří opatření zaměstnavatele určená pro jeho pracovníky, která svým způsobem zlepšují blahobyt těchto pracovníků. Jsou nástrojem zvyšování jejich oddanosti organizaci, demonstrují to, že zaměstnavatelé o ně pečují, a některé výhody musejí být zabezpečeny ze zákona, jako např. mateřská dovolená. Hlavní

zaměstnanecké výhody se týkají osobní bezpečnosti, peněžní pomoci, osobních potřeb, dovolených, podnikových automobilů a dobrovolných výhod. Příkladem výhod zaměřených na osobní bezpečnost jsou:

- zdravotní péče – zabezpečení soukromé zdravotní péče,
- pojištění – pro případ úmrtí v zaměstnání,
- nemocenské dávky,
- dodatečné odstupné – při propouštění z důvodu nadbytečnosti,
- poradenství týkající se kariéry.

Peněžní pomoc může mít následující formy:

- podnikové půjčky – s nízkým nebo žádným úrokem,
- půjčky na permanentky – kulturní a sportovní události,
- pomoc při splácení hypoték,
- příspěvky na přemístění – pokud podnik přemístil pracovníky jinam,
- členské příspěvky v profesních organizacích – např. sdružení účetních, ...

Zaměstnanecké výhody uspokojující osobní potřeby zahrnují:

- mateřskou a otcovskou dovolenou a dávky během ní,
- volno z osobních důvodů,
- péči o děti v podnikových zařízeních,
- sportovní a společenská zařízení,
- podnikové slevy na nákup produktů nabízených podnikem,
- maloobchodní poukázky na nákup zboží, (Armstrong, 2009)
- provoz vlastního stravovacího zařízení nebo příspěvek na stravování,
- dopravu zaměstnanců do a ze zaměstnání. (d'Ambrosová, 2011)

2.7 Motivace zaměstnanců

Motivace, jakožto důležitý faktor úspěšnosti, je velmi oblíbeným pojmem. Podniky očekávají od lidí, kteří se u nich ucházejí o práci, že jsou vysoce motivovaní, aktivní a iniciativní. U vedoucích pracovníků se očekává nejen jejich vlastní vnitřní motivace, nýbrž i schopnost motivovat k práci ostatní, umět je pro ni přímo nadchnout. (Niermeyer & Seyffert, 2005)

2.7.1 Proces motivace a jeho základní činitelé

Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a ochotu člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.

Motivační proces má cyklický charakter. Na jeho počátku je vždy motivační napětí, vyvolané v důsledku porušení vnitřní rovnováhy, tedy pokud jedinec pocítuje nadbytek, nebo naopak nedostatek, jehož odstranění je považováno za žádoucí a potřebné. V důsledku motivačního napětí, s cílem obnovit rovnováhu, dochází k subjektivně účelnému chování. Dochází k němu tehdy, je-li motiv dostatečně silný, vidina cíle atraktivní, na základě zkušeností je požadované úsilí vyhodnoceno jako reálné a je-li situace, v níž se jedinec nachází, příznivá. V dalším kroku je dosaženo cíle, reakce se dovršuje redukcí motivu, a tedy uspokojením potřeby. Tím je zároveň vytvořen předpoklad pro následné iniciování nového motivu. (Tureckiová, 2004)

Člověk má často více motivů, které mohou působit současně, nebo se mohou v průběhu času měnit, a to i velmi rychle. Záleží na tom, zda se jedná o trvalé motivy, nebo o motivy proměnlivé, vyvolané určitými situacemi. (Shah & Gardner 2008)

2.7.2 Teorie motivace

Mnoho teorií motivace existuje proto, aby manažeři mohli lépe pochopit to, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Žádná ovšem neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení lidského chování. (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 2007)

Hlavními teoriemi motivace, které se pokoušejí podrobně vysvětlit, co to motivace vůbec znamená, jsou podle Armstronga:

- teorie instrumentality, behavioristická teorie a teorie upevňování přesvědčení,
- teorie zaměřené na obsah neboli teorie potřeb,
- teorie zaměřené na proces neboli kognitivní, poznávací teorie. (Armstrong, 2009)

1. Teorie instrumentality, tzv. Teorie „cukru a biče“

Tato teorie patří mezi nejstarší teorie motivace vůbec. Jde o behaviorální teorii, která považuje lidské chování za reflexní a instinktivní. Instrumentalita znamená, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci druhé. Teorie instrumentality se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem. (Adair, 2004)

2. Teorie zaměřené na obsah

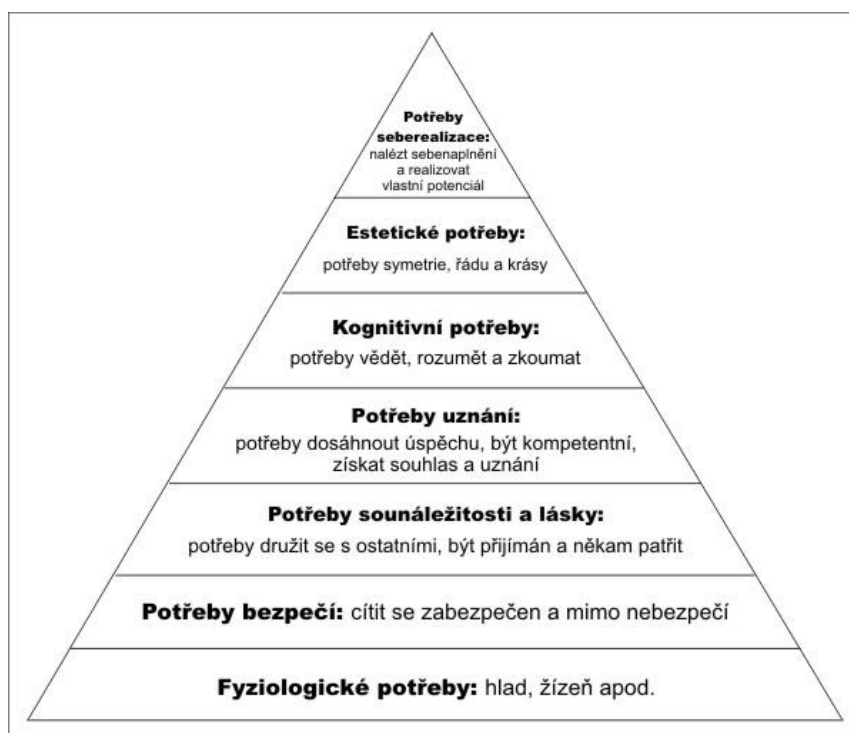
Základem těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který by byl schopen tuto potřebu uspokojit a zvolit způsob chování, kterým by bylo uvedeného cíle dosaženo. Z toho vyplývá, že každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami. (Armstrong, 2009)

▪ Maslowova hierarchie potřeb

Mezi nejrozšířenější teorie motivace patří teorie hierarchie potřeb, kterou vytvořil americký klinický psycholog Abraham Maslow. Tato teorie je postavena na dvou základních předpokladech:

- Na procesu motivace, a to tak, že každý z nás pociťuje svým způsobem nedostatek a naše potřeby závisejí na tom, co již máme. Pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat naše chování, neboli uspokojená potřeba již není motivátorem.
- Naše potřeby jsou podle svého významu hierarchicky uspořádány. Jakmile je jedna potřeba uspokojena, objevuje se jiná, která vyžaduje uspokojení. (Rolínek, 2003)

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Vysekalová, Tomek, Kotyzová, Jurášková & Juríková (2011)

- Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzbergova teorie zastává názor, že faktory zvyšující motivaci a spokojenost s prací se liší od faktorů, které vedou k nespokojenosti s prací. Existují tedy dvě skupiny faktorů:

- První skupinou jsou motivátory, které pramení z práce a jsou jejími vnitřními faktory. Patří sem úspěšné splnění pracovního úkolu, uznání, práce sama, pravomoci, odpovědnost a profesní růst.
- Druhá skupina zahrnuje z hlediska práce vnější faktory, jimiž jsou peněžní odměna, podniková politika, osobní vztahy, jistota a bezpečí. Tyto faktory nemohou vyvolat spokojenost, ale pokud nejsou provedeny nějaké preventivní kroky, mohou způsobit nespokojenost. (Armstrong, 2009)

3. Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie kladou důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci. Nazývají se rovněž kognitivní teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak jej interpretují a chápou. (Armstrong, 1999)

Procesními teoriemi se zabývalo spousta autorů, kteří rozlišují několik teorií:

- Modely založené na očekávání

Základem každé teorie očekávání je předpoklad, že lidé jsou ovlivněni očekávanými výsledky svého počínání. Mezi nejznámější autory, kteří se zabývali těmito modely, patří Victor Vroom, Porter a Lawler. (Cejthamr & Dědina, 2010)

- Vroomova expektační teorie

Ústředními pojmy Vroomovy teorie jsou valence, prostředky a očekávání. Valence vyjadřuje subjektivně vnímanou hodnotu cíle. Pomocí prostředků a vynaložených činností jsou dosahovány výsledky a očekáváním se rozumí subjektivní pravděpodobnost, s jakou bude cíle dosaženo. V praxi to znamená, že pracovník bude usilovně vykonávat svou činnost, jestliže bude předpokládat, že jeho snaha povede k žádoucím výsledkům, jako jsou například vyšší plat nebo funkční postup. Jestliže je tato snaha úspěšná a pracovník dosáhne daného cíle, pak tato skutečnost příznivě ovlivní jeho další výkony. (Štikar, 2003)

- Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti, kterou ve svých pracích aplikoval Adams, se zaměřuje na to, jak lidé pociťují poctivost, s jakou se s nimi jednalo v porovnání s ostatními.

- Teorie cíle – Edwin A. Locke

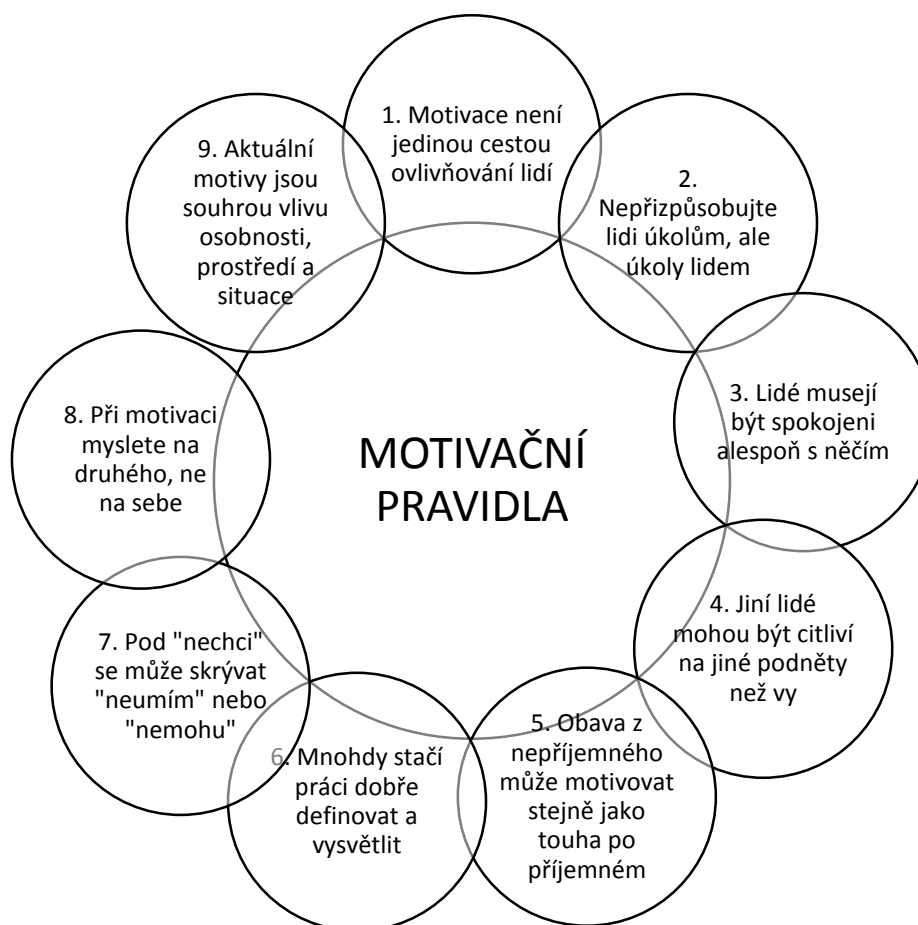
- Teorie kompetence (Cejthamr & Dědina, 2010)

2.7.3 Zásady správné motivace

Motivovat znamená nejen brát, ale také dávat. Je to proces, při kterém nabízím člověku, od kterého něco potřebuji, uspokojení jeho zájmů. Činím tak způsobem, aby při tom vše, co má být vykonáno v mém zájmu nebo v zájmu organizace, nemohlo zůstat nepovšimnuto. Aby toto bylo možné, aby motivace nebyla ponížena na pouhou manipulaci, musím zájmy druhých lidí chápat, rozumět jim. Je tedy nutné zajímat se o druhé, což je v dnešním povrchním a uspěchaném světě něco velkého. (Plamínek, 2010)

Na následujícím obrázku je znázorněno devět pravidel, které podle Jiřího Plamínka při motivaci nejvíce pomáhají.

Obrázek 2: Motivační pravidla



Zdroj: Plamínek (2010)

2.8 Spokojenost zaměstnanců

Pojem pracovní spokojenost má několik rozdílných významů.

- Spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami může být uváděna jako kritérium pro hodnocení personální politiky podniku. Tedy čím lépe se podnik o své zaměstnance stará, tím vyšší je jejich spokojenost.
- O spokojenosti zaměstnanců lze mluvit i jako o podmínce efektivního využívání jejich pracovního potenciálu. Zaměstnanci jsou spokojení, pokud se jim dostane pocitu uspokojení ze smysluplné práce, pocitu naplnění nebo radosti z vlastního uplatnění.
- Může se ale také jednat o spokojenost ve smyslu uspokojení člověka na základě dosahování nízkých cílů, ve stylu „mě to stačí“, není třeba se více namáhat. (Bedrnová & Nový, 2007)

2.8.1 Vztah mezi spokojeností a pracovním výkonem

Pracovní spokojenost se zkoumá především z důvodu jejího vlivu na pracovní výkon. Tento vliv je však oboustranný, tedy i pracovní výkon ovlivňuje spokojenost zaměstnance, a tudíž není možné přesně určit vliv pouze jednoho aspektu. Může tedy nastat několik situací:

- Zejména pracovní spokojenost má vliv na pracovní výkon, což je základní idea hnutí „human relations“ i na něj navazujícího hnutí „human resources“.
- Opačný pohled, kde především pracovní výkon ovlivňuje pracovní spokojenost, je zastoupen v některých pozdějších pojetích. Výkon je zde následován vnitřní odměnou, čili uspokojení z výkonu vede ke spokojenosti.
- Třetím kauzálním vztahem je situace, kde jak pracovní výkon, tak i spokojenost jsou ovlivňovány dosud neznámým činitelem. Tím může být například sebehodnocení samotného zaměstnance. (Nakonečný, 2005)

2.8.2 Faktory spokojenosti zaměstnanců

Jelikož pracovní spokojenost zastává významné postavení v životě každého člověka, je nutné definovat hlavní faktory, které ji ovlivňují. Podle Kollárika se tyto faktory dělí do dvou hlavních skupin – vnější faktory práce a pracoviště a vnitřní faktory osobnosti.

I. Vnější faktory práce a pracoviště

- Podmínky na pracovišti, pracovní prostředí, které zahrnuje hluk, nedostatek světla, čistotu vzduchu či estetické vybavení pracoviště,
- bezpečnost a hygiena,
- konkrétní druh a charakter práce, tedy zda je jednotvárná nebo různorodá,
- finanční odměna za práci,
- styl vedení, který záleží na manažerovi,
- politika vedení organizace, kde zaměstnanec zajímá především společenský status organizace, její úspěšnost a pozice na trhu,
- sociální prostředí, které souvisí se vztahy na pracovišti.

II. Vnitřní faktory osobnosti

Vnitřní faktory jsou podmíněny osobnostní strukturou pracovníků. Závisí jak na specifických jednotlivých pracovištích, tak i na individuálních rozdílech mezi zaměstnanci. Dělíme je na objektivní a subjektivní.

Mezi objektivní faktory se řadí:

- věk, přičemž platí, že mladší pracovníci mají větší tendenci být v zaměstnání nespokojeni,
- počet odpracovaných let, kde spokojenost postupně s počtem odpracovaných let narůstá,
- pohlaví – u mužů je dána spokojenost hlavně pracovním úspěchem a u žen naopak sociálními vztahy a oblíbeností u svých kolegů,
- rodinný stav, neboť spokojenost v manželství je úzce spjata se spokojeností v životě a tudíž i v zaměstnání,
- úroveň vzdělání, která se projevuje na kvalitě zaměstnání,
- pracovní pozice v organizaci.

Do subjektivních faktorů spadají:

- potřeby, které se řídí hierarchií potřeb každého pracovníka a jejich aktuálním stavem uspokojení,
- očekávání, což jsou osobní kritéria zaměstnance na pracoviště a charakter práce,
- zájmy – zde je nejlepší variantou, pokud zaměstnanec vykonává činnost, která ho baví,

- osobní vlastnosti – v této oblasti může vzniknout rozpor např., pokud introvertní pracovník musí přednášet před velkým publikem nebo naopak extrovert je nucen vykonávat jednotvárnou a monotónní práci,
- schopnosti – zaměstnanci budou spokojeni za předpokladu, že budou mít příležitosti a prostor uplatnit své schopnosti, které budou náležitě oceňovány. (Kollárik, 2002)

2.8.3 Metody měření spokojenosti zaměstnanců

Směřování ke spokojenosti zaměstnanců vychází z toho, že pracovní morálka a všeobecná spokojenost se zaměstnáním jsou dnes pokládány za velice důležité. Spokojení zaměstnanci jsou základní podmínkou zvyšování produktivity, zodpovědnosti a zlepšování kvality zákaznického servisu. Průzkum v podnicích ukazuje, že spokojení zaměstnanci mají také nejspokojenější zákazníky. Cílem měření spokojenosti je udržení těch zaměstnanců, o které má organizace zájem. (Vodák & Kucharčíková, 2011)

Měření spokojenosti zaměstnanců není složitá záležitost, pokud víme, jak se správně zeptat. Co už ale obtížné je, je správné vyhodnocení odpovědí a určení spokojenosti zaměstnanců. Proto je vhodné zejména dotazníky, ale částečně i rozhovory provádět strukturovaně, což nám poslouží k mnohem snadnějšímu a rychlejšímu vyhodnocení. Mezi metody, jimiž lze měřit spokojenost zaměstnanců patří, již zmíněné, dotazníky, rozhovory, kombinace obojího a využití diskuzních skupin. (Armstrong, 2007)

Dotazníky

Dotazník je v současnosti nejpoužívanější metodou měření spokojenosti, pomocí již se lze zaměřit na celkovou pracovní spokojenost i na spokojenost s jednotlivými faktory spokojenosti. Dotazník se může týkat např. těchto oblastí:

- ztotožnění se s rozhodnutím managementu a loajalita k podniku,
- přesvědčení o tom, že vykonávám smysluplnou práci,
- přístup k informacím umožňujícím kvalitní výkon práce,
- aktivní podpora týmové práce,
- pomoc a podpora od nadřízených,
- celková spokojenost s podnikem. (Vodák & Kucharčíková, 2011)

Rozhovory

Rozhovory, stejně jako dotazníky, mohou být přísně strukturované, polostrukturované, což jsou rozhovory používající otázky s otevřeným koncem nebo je možné volně diskutovat, jde tedy o nestrukturovaný rozhovor. Rozhovory mají tu výhodu, že pravděpodobně nejvíce odhalí skutečnost. Jsou ale bohužel více náročné na vyhodnocení a analyzování a nelze je provádět ve větším množství pracovníků.

Kombinace dotazníků a rozhovorů

Toto je nejlepší varianta pro zjišťování spokojenosti. Využívají se kvantitativní informace z dotazníků a kvalitativní informace z rozhovorů. Jedná se ale o časově dosti náročnou metodu.

Diskuzní skupiny

Diskuzní skupiny jsou většinou zaměřené více na jednotlivé záležitosti, než na obraz celkové pracovní spokojenosti. Bývají více strukturované a většinou nejdou do hloubky problému. (Armstrong, 2007)

3 CÍLE A METODIKA

Cílem diplomové práce je analyzovat nástroje zaměstnanecké politiky ve vybrané organizaci, a pokud bude třeba, navrhnout možné varianty změn na zlepšení těchto nástrojů. Výsledkem je analýza a popis jednotlivých činností, jež spadají do zaměstnanecké politiky, respektive do řízení lidských zdrojů a dále vlastní návrhy na změny.

V úvodu diplomové práce jsem se zabírala tím nejjobecnějším, a sice vysvětlením problematiky řízení lidských zdrojů, což mohu považovat za teoretickou základnu pro další zpracování. Zaměřila jsem se na to, proč v dnešní době řízení lidských zdrojů nabývá na významu či jaké jsou současné trendy a nutné změny v této problematice. Pro lepší orientaci jsem v úvodu rovněž nastínila strukturu diplomové práce a přínosy, kterých bych jejím zpracováním chtěla dosáhnout.

V první části práce jsem se zabývala, podle mého názoru, nejdůležitějšími činnostmi spadajícími do zaměstnanecké politiky, u kterých bych chtěla v další části zjistit, jak probíhají v praxi, tedy v mnou vybraném podniku. Jde především o komunikaci v organizaci, získávání a výběr pracovníků, odměňování, rozvoj a motivování zaměstnanců a měření jejich pracovní spokojenosti. Sekundární informace pro tuto literární rešerši jsem získala z odborné literatury převážně v Akademické knihovně JU, ale i v Jihočeské vědecké knihovně v Českých Budějovicích a na internetu. Materiály jsem nejprve vybírala podle doporučeného seznamu zdrojů a podle toho, jaké knihy týkající se daného tématu v knihovnách zaujaly mou pozornost. Nejprve jsem rychlým informativním čtením posoudila, zda je zdroj pro mou práci použitelný a pokud ano, přečetla jsem vybrané části důkladněji. Z těch jsem si vypsala stručný výtah, jenž byl základem pro zpracování teoretické části diplomové práce. To vše proběhlo podle obsahu, který jsem si sama předem stanovila podle rad vedoucí práce a podle mého uvážení, které poznatky z řízení lidských zdrojů mi budou nápomocny v praktické části práce. Veškeré zdroje jsou uvedeny na konci práce v přehledu použité literatury.

V druhé polovině mé diplomové práce, tedy v její praktické části, jsem měla za úkol seznámit se s vybranou organizací a rozebrat její zaměstnaneckou politiku. Pro tento účel jsem si vybrala spediční firmu Petschl-Transporte s. r. o. se sídlem v Českých Budějovicích. Jelikož sama společnost nemá vlastní internetové stránky, většinu informací a podkladů pro svou práci jsem získala přímo na sídle společnosti, a to

osobními konzultacemi a polostrukturovanými rozhovory s vedoucím pobočky a s vedoucí ekonomického oddělení. Některé poznatky o společnosti a různé postřehy jsem měla možnost získat při výkonu pracovní stáže v této organizaci, kterou jsem absolvovala v zimním semestru 2014/2015. Z internetových zdrojů jsem získala základní informace o mateřské společnosti Petschl-Transporte GmbH, které jsou krátce zmíněny v charakteristice společnosti.

Pro rozbor kapitol *Motivace zaměstnanců* a *Spokojenost zaměstnanců* jsem použila metodu strukturovaného dotazování. Dotazník byl vytvořen na základě mých teoretických poznatků o této metodě měření spokojenosti a jeho kopie byly rozdány zaměstnancům vybrané společnosti. Pro lepší vyhodnocování obsahuje pouze uzavřené otázky, což přispívá i k větší ochotě respondentů na všechny kladené otázky odpovědět. Skládá se ze 14 otázek, z nichž 2 mají více podotázek, a u všech se vybírá ze 4 odpovědí. Výjimkou je jedna polouzavřená otázka, na kterou se odpovídá pouze ano či ne a při kladné odpovědi je požadováno vysvětlení. Na konci se vyplňuje 5 identifikačních otázek. Po návratu dotazníků byly odpovědi respondentů statisticky zpracovány. Výsledky jsou znázorněny jak za všechny zaměstnance v organizaci, tak v případě potřeby i zvlášť pro jednotlivé pracovní pozice. Uvádím je v tabulkách v absolutním a procentním vyjádření a na jejich základě je vytvořen graf (výsečový, sloupcový nebo pruhový). U vyhodnocení některých otázek postačí k jasné orientaci pouze grafické znázornění. Za grafem vždy následuje slovní popis a analýza výsledku. Dále jsou uvedeny různé zajímavosti, které lze z dotazníkového šetření vyčíst vzhledem k identifikačním otázkám či v porovnání s teorií. Dotazník dávám k nahlédnutí v příloze.

Zpracování dat bylo provedeno za pomoci programů MS Word a MS Excel. Při tvorbě otázek pro polostrukturované rozhovory, ale i do dotazníku jsem vycházela z teoretické části práce, abych ji mohla následně aplikovat v praktické části. Všechna získaná primární data jsem analyzovala, dále proběhla jejich syntéza a nakonec vyhodnocení a návrhy na zlepšení. Pokusila jsem se navrhnout možné změny, které by mohly zvýšit spokojenost a motivaci zaměstnanců, ale i přispět k rozvoji celé zaměstnanecké politiky společnosti.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

Obrázek 3: Logo společnosti



Zdroj: Petschl-Transporte (n.d.)

4.1 Základní údaje

Pro zpracování mé diplomové práce jsem si vybrala společnost Petschl-Transporte (Česko) s. r. o., jež byla zapsána do obchodního rejstříku 25. února 1994 jako dceřiná společnost své rakouské matky Petschl-Transporte GmbH. Zakladatelem společnosti a zároveň jejím jediným jednatelem byl ing. Petr Reitinger. Od roku 2009 ho ve funkci jednatele vystřídal rakouský kolega Nikolaus Peter Alfred Glisic, který stál u vzniku společnosti v roli společníka. Fyzicky se však o chod české pobočky stále stará pan Reitinger, jakožto její vedoucí, který je ale do určité míry svázán rozhodnutími mateřské společnosti. Tím, jaké jsou jeho kompetence a k jakým úkonům byl zmocněn, se ještě budu zabývat na konci kapitoly.

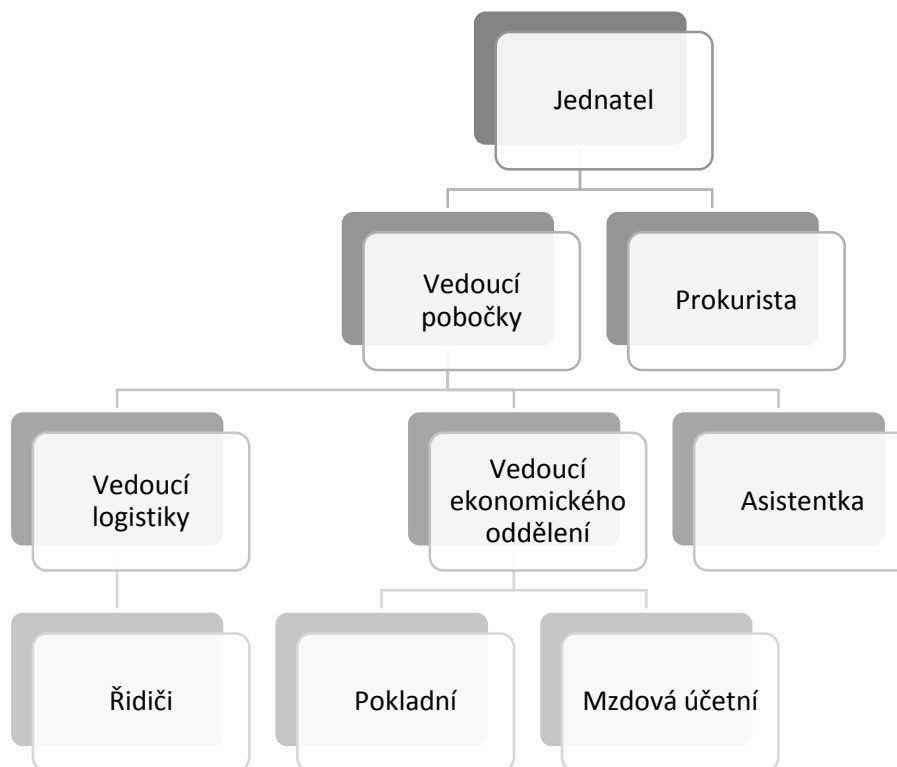
Petschl-Transporte (Česko) s. r. o. je spediční firma, která sídlí na Nemanické ulici v Českých Budějovicích. Hlavním předmětem činnosti je mezinárodní doprava, kterou společnost zajišťuje zkušeným, kvalitním a odborným týmem, spolehlivými řidiči a s pomocí moderního, dokonale udržovaného vozového parku. V současnosti společnost vlastní 53 kamionů. V případě potřeby si půjčuje další vozidla od své mateřské společnosti a rovněž si jich pár pronajímá od drobných živnostníků. Jde o firmu s vlastním dopravním parkem, ale i se smluvními dopravci, kterým předává přepravy v případě, že nemá v danou chvíli dostatek řidičů nebo kamionů. Veškeré dopravní služby poskytované touto firmou včetně specializace na nadměrné a těžké přepravy, včetně skladování, odpovídají nárokům mezinárodní normy ISO 9001:2008.

4.2 Zaměstnanci

V současnosti organizace zaměstnává 6 technickohospodářských pracovníků, kteří dochází denně do zaměstnání na sídlo společnosti a 73 řidičů. Tito zaměstnanci tráví svou pracovní dobu na cestách po celé Evropě, někdy i mimo ni. Jedná se vždy o dobu tří

týdnů, po nichž nastává sedmidenní volno. V roce 2009 si řidiči založili odborovou organizaci, jejímiž členy je nyní polovina všech řidičů, kteří se tímto způsobem staví za svá práva. Jelikož v celé diplomové práci jde zejména o zaměstnance a o vše, co s nimi souvisí, na následujícím schématu dávám k nahlédnutí organizační strukturu podniku.

Obrázek 4: Organizační struktura



Zdroj: Vlastní práce

Může se zdát, že vedoucí logistiky, který má na starost všechny řidiče je poněkud přetížen. Faktem ale je, že s nimi řeší pouze kritické situace nebo vzniklé problémy, jinak dostávají pokyny od dispečinku z mateřské společnosti. V logistickém útvaru se angažuje i vedoucí pobočky, který se mimo její celkový chod zabývá i logistickým plánováním. Pokud vedoucí pobočky není přítomen, může ho téměř ve všech věcech zastupovat vedoucí logistiky, který je zároveň, v současnosti jediným, disponentem. Velmi důležitou roli hraje v organizační struktuře asistentka vedoucího pobočky, která je schopna pomoci komukoliv z kolegů, který to v danou chvíli potřebuje.

4.3 Zákazníci

Co se zákazníků týče, 95 % obratu tvoří přepravní služby pro rakouské a německé firmy, které pro pobočku v Českých Budějovicích zajišťuje mateřská společnost. Ta upřednostňuje tyto zahraniční zákazníky, neboť jsou ochotni za služby více zaplatit.

Společnost pro ně převáží zejména plechové svitky, stavební hmoty a další materiály převážené na paletách. Je schopna převážet i nadrozměrné náklady, pro které jsou zapotřebí speciální vozidla s majáky a s možností rozšíření. Petschl-Transporte má i několik českých zákazníků z řad stavebních firem, kterým zajišťuje přepravu taktéž stavebních hmot, plechů a různých konstrukcí, a to pomocí plachtových návěsů a muld, které se dají rozšířit. Zákazníků pocházejících z České republiky je však minimum, neboť takto získanými výnosy společnost není schopna pokrýt své náklady. Je totiž mateřskou společností nucena provádět opravy a servis ve společnosti Petschl-Werkstätten, což je rakouská firma, která patří a o jejíž provoz se starají stejní lidé jako o Petschl-Transporte GmbH. Pro českou pobočku je to nevýhodné, protože servis svého vozového parku by si mohla mnohem levněji zajistit v České republice. Mateřská společnost se však zajímá především o svůj obrat, díky čemuž její dceřiná společnost nemá možnost dosahovat vyšších zisků. Na následujícím obrázku uvádím mapu se všemi místy nakládek a vykládek organizace, přičemž dva červené body znázorňují sídla matky a dcery.

Obrázek 5: Mapa destinací



Zdroj: Petschl-Transporte (n.d.)

4.4 Mateřská společnost

Mateřská společnost Petschl-Transporte Österreich GmbH se sídlem v hornorakouském městě Perg poskytuje své služby již od roku 1930, kdy byla založena Josefem Petschlem. Tehdy to byla pouze malá transportní firma s jedním LKW, své nynější jméno nese až od roku 1965. V současnosti tato firma s dlouholetou tradicí disponuje více než 100 dopravními prostředky a je považována za jednu z předních přepravních i logistických společností, a to jak v národním, tak i v mezinárodním měřítku. Zaměřuje se na odvětví těžké a speciální přepravy s mottem „přeprava se zodpovědností a jistotou.“ Své služby rozšířila i do oblasti přepravního poradenství, dále provozuje v Pergu autodílnu, která je známá svým 24 – hodinovým servisem a v neposlední řadě funguje Petschl-Transporte rovněž jako reklamní médium, respektive dopravní prostředky této společnosti lze využívat jako nosiče reklam.

4.5 Kompetence vedoucího pobočky

Jak už jsem zmínila, vedoucí pobočky disponuje určitými pravomocemi, aby o jistých věcech týkajících se chodu společnosti, mohl rozhodovat sám. Jednatel společnosti ho zmocnil k zastupování firmy v následujících právních úkonech, to vše v dané oblasti u příslušných státních orgánů nebo obchodních firem a subjektů:

- k projednání a uzavírání smluv všeho druhu,
- ukončení pracovního poměru se zaměstnanci,
- odsouhlasení pokut a penále v neomezené výši,
- jednání s odbory, včetně podpisu kolektivní smlouvy,
- jednání s orgány a s úřady státní správy a samosprávy,
- ke kompletnímu zastupování firmy při jednání se všemi celními úřady na území České republiky,
- přihlašování a odhlašování vozidel,
- stanovení ceny za prodáváný majetek,
- jednání se Svazem dopravy České republiky, včetně podpisu smluv,
- vymáhání neuhrazených pohledávek,
- zadávání zakázek advokátním kancelářím a podpisy plných mocí pro tyto kanceláře.

5 ZAMĚSTNANECKÁ POLITIKA PETSCHL- -TRANSPORTE S. R. O.

5.1 Komunikace v organizaci

Cílem komunikace je předat určitou zprávu jednomu nebo více příjemcům, kteří ji musí pochopit a nějak na ni reagovat. Obecně existují čtyři komunikační směry, vertikální sestupný a vzestupný, horizontální a diagonální směr, na něž bych mohla rozdělit i vnitropodnikovou komunikaci v mnou vybraném podniku.

- Do vertikální komunikace sestupné spadají konkrétně instrukce od disponentů k řidičům, což je v přepravní společnosti jedna z nejčastějších a nejdůležitějších komunikací. Dále do této skupiny lze zařadit i jiné pokyny od nadřízených ke svým podřízeným, zejména od mateřské společnosti, jednatele nebo od vedoucího pobočky k ostatním zaměstnancům.
- O vertikální vzestupnou komunikaci se jedná, pokud pracovníci na sídle společnosti komunikují se svými nadřízenými na pobočce, nebo se svými kolegy v mateřské společnosti.
- Horizontální komunikace zahrnuje komunikaci např. vedoucího oddělení logistiky s vedoucí ekonomického oddělení nebo mezi mzdovou účetní a pokladní, které jsou rovněž na stejné organizační úrovni.
- Ani diagonální komunikace není ve společnosti výjimkou a to, když si potřebuje nějaké zprávy sdělit vedoucí logistiky s pokladní.

Mimo komunikace uvnitř podniku existuje i komunikace s ostatními zainteresovanými stranami, jimiž jsou především zákazníci, pojišťovny a úřady. K tomu využívá Petschl-Transporte celou řadu nástrojů a programů, které zjednodušují přenos informací k těmto skupinám. Se zákazníky je ale v případě řidičů uplatňována i obyčejná ústní komunikace.

V současné době, kdy na internetu lze najít téměř všechno, spatřuji velkou nevýhodu v tom, že společnost nemá své webové stránky, což souvisí s tím, že se na české pobočce nikdo ani nezabývá marketingem. Kvůli tomuto předpokladu není jednoduché najít další zákazníky, díky nimž by firma měla možnost se rozrůstat.

5.1.1 Intranetová komunikace

Firemní intranet slouží k transparentnímu a jednoduše přístupnému sdílení vybraných informací ve společnosti Petschl-Transporte. Jde vlastně o veřejnosti nepřístupný web, sloužící k bezpečné komunikaci uvnitř podniku. Každý zaměstnanec společnosti, který potřebuje k plnění svých pracovních úkolů přístup k počítači, se pomocí terminálu připojí na plochu společnou pro celou organizaci, včetně mateřské společnosti. Terminálový přístup všech zaměstnanců zajišťuje rakouský technik, a díky tomuto přístupu má každý možnost pracovat s daty na svém disku. Ne všichni mají přístup ke všem diskům, avšak všechna data, jak z Českých Budějovic, tak i z Pergu, jsou společně uložena na jednom serveru v Linci.

Intranet tedy umožňuje všem zaměstnancům **spravovat své dokumenty**, komunikovat prostřednictvím **firemní e-mailové schránky**, přidávat příspěvky do **diskuzních fór**, mít stále k dispozici **adresář** všech spolupracovníků a sdílet celopodnikový **kalendář a plánovač**. Každému zaměstnanci byla přidělena firemní e-mailová adresa, kterou při svých pracovních povinnostech velmi využívají, především v komunikaci s mateřskou společností. Ta rozesílá často i hromadné informační e-maily pro celou českou pobočku. Po přihlášení do terminálu jsou rovněž zaměstnancům k dispozici nejrůznější **programy**, které jim usnadňují práci a komunikaci s určitými adresáty, a o nichž se rozepíši dále.

Datová schránka

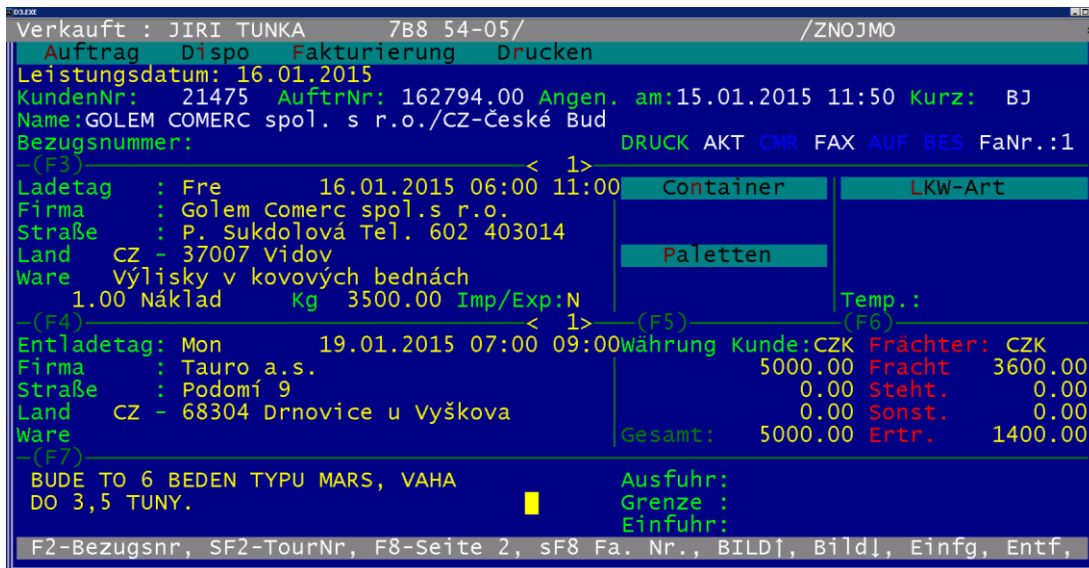
Datová schránka je elektronické úložiště, které je určeno k doručování elektronických dokumentů mezi orgány veřejné moci na straně jedné a fyzickými a právnickými osobami na straně druhé, přičemž pro právnické osoby je její používání povinné. Vedoucí ekonomického oddělení komunikuje touto cestou jménem jednatele s finančními exekutory, insolvenčními správci, zdravotními pojišťovnami, správou sociálního zabezpečení, policií a jinými orgány státní správy. Datová schránka funguje na podobném principu jako e-mailová schránka, ale její technické řešení zajišťuje mnohem větší důvěryhodnost doručovaných zpráv.

Dispo-Program

Organizace používá tento německý program pro spediční a přepravní společnosti ještě v prostředí operačního systému MS-DOS, jak můžete vidět na následujícím obrázku. V podniku je nápomocný především vedoucí ekonomického oddělení, která pomocí něj zadává zakázky, jež má rozdělené podle jednotlivých zákazníků, má zde elektronické

objednávky a podklady pro fakturaci. Nevýhodou je, že tento program není český, nezná české zákony, a tudíž spoustu práce, kterou by mohl jakýkoliv jiný český program zajistit sám automaticky, musí ekonomka udělat ručně.

Obrázek 6: Dispo-Program



Zdroj: Interní podnikové materiály

Mesonic Winline

Pomocí tohoto softwaru pro malé a střední firmy se realizuje veškeré finanční účetnictví ve společnosti Petschl-Transporte. Data se sem automaticky načtou z Dispo-Programu.

Ekonom

Ekonom je účetní a evidenční systém, který společnost využívá zejména ke tvorbě a výpočtu mezd. Komunikuje tedy pomocí něj mzdová účetní. V českém prostředí má tento software řadu výhod, avšak v Petschl-Transporte má jednu zásadní nevýhodu. Díky tomu, že je český, nespolupracuje s ostatními německými (rakouskými) programy a data se musí do Mesonic Winline zaúčtovat ručně.

Multi-Dispo-Trans

Multi-Dispo-Trans je rakouský software, který v podniku využívají disponenti. Slouží k plánování a efektivnímu řízení vozového parku, k jednoduchému a rychlému shromažďování všech údajů o objednávkách, které jsou okamžitě k dispozici všem uživatelům v síti, zejména tedy rakouským kolegům na dispečinku. Pomocí tohoto programu komunikuje disponent i s ostatním dopravci, pokud pro Petschl-Transporte

převážejí náklad. Po obdržení nákladu v něm vytvoří objednávku, kterou pomocí e-mailu nebo faxu pošle dopravci. To neplatí v případě, že je náklad přepravován vlastními zaměstnanci, na takové objednávky společnost nemusí v programu vytvářet složku.

Sat Max

Díky tomuto programu komunikují snadno a rychle řidiči společnosti Petschl-Transporte s disponenty v mateřské společnosti, a to při zadávání práce od německých a rakouských zákazníků. Rakouští disponenti mají pro tyto případy k dispozici české asistentky, které napíší v počítači zprávu a tu pomocí satelitu, který má každý řidič v kamionu, dostane řidič na služební telefon ve formě krátké textové zprávy (SMS). Tyto zprávy mají jasně danou strukturu, aby byly přehledné a snadno pochopitelné. V první SMS vždy na prvním místě stojí místo nakládky, dále specifikace zboží, místo vykládky, popř. kontakt na osobu, která má náklad převzít a nakonec zvláštní podmínky přepravy, pokud nějaké existují. V druhé SMS najde řidič vždy určený popis trasy, který musí dodržovat, neboť celá jeho cesta, počet ujetých kilometrů, momentální rychlost a délka přestávek jsou monitorovány a lze je zjistit i zpětně v období jednoho měsíce. V menší míře komunikuje s řidiči pomocí Sat Maxu i český disponent v dceřiné společnosti, především pokud zaměstnanci převáží náklad pro zákazníky z tuzemska.

5.1.2 Verbální komunikace

V organizaci se, stejně jako kdekoliv jinde, uplatňuje ústní komunikace. Někteří zaměstnanci sdílí společnou kancelář, a tak je samozřejmostí, že se o nejrůznějších pracovních záležitostech radí a diskutují **z očí do očí**. S řidiči však tuto formu využívají jen sporadicky, neboť se na pobočce moc neukazují. Z očí do očí ale hodně komunikují řidiči na svých pracovních cestách, ať už se zákazníky při vykládkách nebo s ostatními řidiči, s nimiž, mimo jiné, probírají výhody a nevýhody práce u svých zaměstnavatelů.

V Petschl-Transporte s. r. o. pracuje jen několik málo zaměstnanců, a tudíž každý má jasně vymezené své pracovní povinnosti a každý ví, co je nezbytné vykonat nyní, a co později. Asi kvůli tomu se nekonají žádné pravidelné schůze ani týmové brífinky. Pouze pokud se vyskytne nějaký závažnější problém, je v zasedací místnosti svolána **operativní schůze**.

Velkou zásluhu na komunikaci v celé společnosti má verbální komunikace pomocí **telefonu**. Jak v mateřské, tak i v dceřiné společnosti je používán ucelený systém telefonů „Cisco phone“. Tyto telefony jsou připojeny k počítači každého z pracovníků, kteří s ním

pracují, každý má svůj přidělený kód a je vidět, kdo je v danou chvíli přihlášen a kdo ne, tedy koho u telefonu momentálně zastihnout nelze. Tuto komunikaci uplatňují ve velké míře zaměstnanci na pobočce mezi sebou a je to nejčastější způsob jejich komunikace s mateřskou společností, neboť v celé této síti je telefonování bezplatné.

Telefonicky komunikuje i vedoucí logistiky, popřípadě vedoucí pobočky s řidiči. Jde ale pouze o krizové situace, jako je dodržování časů nakládek a vykládek, nutnost oprav či jiné situační problémy. Ostatní pokyny, jak už jsem zmínila, dostávají čeští řidiči od disponentů z Rakouska.

5.1.3 Písemná komunikace

Co se písemné komunikace týče, je v podniku uplatňována v menší míře, avšak mnohdy stoupá její význam. Tím myslím zejména řidiče, kteří musí zajistit nezbytnou **dokumentaci k nákladu**, jako jsou náložní listy, záznamy o provozu vozidla, potvrzení o přijetí zásilky a jiné důležité doklady. Tyto náležitosti poté musí odevzdat na sídle firmy. Většinou se však svou trasou Českým Budějovicím vůbec nepřibližují, proto častěji nechávají tyto dokumenty na recepci v Pergu, kde sídlí mateřská společnost, která je pak pošle prostřednictvím jiných řidičů, mířících do Českých Budějovic, do Petschl-Transporte s. r. o.

Čas od času využívá společnost pro svou písemnou komunikaci i Českou **poštu**. Jde např. o posílání dopisů a faktur určitým zákazníkům nebo žádost o potvrzení neuhrazených pohledávek za zákazníky. I řidičům posílá podnik na místo jejich trvalého bydliště některé dokumenty, které jim nemá možnost předat osobně, např. pokud nastane změna v zákoně a musí se vyplnit a podepsat nové prohlášení k dani.

Ve výjimečných případech rozesílá vedoucí pobočky nebo spíše jeho asistentka **oběžník**, který má seznámit pracovníky s novinkami, nenadálými změnami nebo s připravovanými akcemi. Je většinou poslán všem zaměstnancům na sídle firmy, a to ve formě oběžníkového e-mailu. Oběžníky používají i disponenti, a to při nutnosti rychlé komunikace se všemi řidiči, např. pokud dojde k nějakým změnám či novým důležitým skutečnostem. Oběžník, s co nejstručnějšími a nejvýstižnějšími informacemi dostane každý řidič v obálce nebo v SMS. I řidiči, kteří mají v danou dobu volno, jsou ihned informováni, a sice formou SMS na jejich soukromé telefonní číslo.

5.2 Získávání pracovníků

Proces získávání pracovníků patří ke klíčovým činnostem v oblasti řízení lidských zdrojů. Jde o to, aby společnost měla dostatek vhodných pracovníků, kteří budou schopni plnit cíle firmy, a ta díky nim bude dosahovat zisku. Ve společnosti Petschl-Transporte musím rozlišovat, zda budou získáváni zaměstnanci na pozici THP nebo řidiči.

Řidičů je v současnosti nedostatek, proto se společnost zabývá jejich získáváním průběžně, asi 10 měsíců v roce. Není jednoduché najít zaměstnance na tuto pozici, protože málo kdo chce trávit tři čtvrtiny svého času v kamionu, daleko od domova a rodiny. Když už podnik takové pracovníky získá, často se v souvislosti s nimi vyskytují problémy. Na velké množství řidičů jsou vyhlášeny exekuce, což poté přiděluje starosti ekonomům, kteří musí komunikovat s exekutory a zajišťovat odvody ze mzdy. Délka pracovního poměru řidičů v této společnosti je velice rozmanitá, u některých trvá pouhé měsíce, jiní zde pracují už roky.

Co se týče získávání pracovníků na některou z pozic THP, probíhá méně často než jedenkrát za rok, proto se mu v této a následující podkapitole *Výběr pracovníků* nebudu věnovat nijak podrobně. Všichni tito zaměstnanci v Petschl-Transporte s. r. o. se vyznačují nízkou mírou fluktuace a jsou k podniku velice loajální. Pokud už k procesu získávání dojde, pak se snadno hledají pracovníci do ekonomického oddělení, neboť se o tuto práci uchází kolem 30 zájemců, většinou žen, a společnost tedy má možnost výběru. Jinak tomu je, když se hledá pracovník na pozici disponenta, hlásí se buď lidé bez praxe, nebo je uchazečů nedostatek. Jde o stresovou práci jak v zaměstnání, tak i doma, protože někdo musí být nestále pro řidiče k dispozici na telefonu. Kvůli tomu má podnik jednoho pomocného disponenta, který už pobírá starobní důchod, ale má dlouholetou praxi v dopravě, se kterým má uzavřenou smlouvu o provedení práce. On, vedoucí logistiky a vedoucí pobočky se pak po týdně střídají ve službě, která spočívá v tom, že večer a v noci musí být vždy k zastavení na telefonu a o víkendu musí docházet do zaměstnání, aby předali různé dokumenty a klíče ke kamionům řidičům, jimž právě začíná turnus.

5.2.1 Identifikace potřeby

Jak ve společnosti s takovým množstvím řidičů lze poznat, že je nutné přijmout dalšího řidiče, se může zdát poměrně náročné. Opak je však pravdou. Vedoucí pobočky má tolik zkušeností a znalostí, jelikož o chod firmy se stará více než 20 let, že za dobu své působnosti už ví, kolik pracovníků potřebuje. V současnosti jich má 73, potřeboval by

jich nejméně 75 a nejrady by zaměstnával 78 řidičů. A tak je tomu téměř pořád, proto proces získávání pracovníků na pozici řidiče probíhá více méně neustále. Mimo jeho zkušenosti s optimálním počtem řidičů se toto číslo mění, pokud společnost nakoupí nebo pronajme nové kamiony.

Ještě stabilnější situace je u technickohospodářských pracovníků, jejich počet se téměř nemění. Podnik identifikuje potřebu přijmout nového zaměstnance pouze v případě, že jiný své zaměstnání v Petschl-Transporte opustí, nebo pokud by společnost získala nového významného zákazníka, což se ale neděje.

5.2.2 Popis pracovního místa

Podle mého názoru seriózní nabídka práce vždy obsahuje alespoň minimální popis pracovního místa. Ten by měl zahrnovat jak otázky týkající se konkrétní práce a pracovních úkolů, tak i informace a požadavky kladené na pracovníka. Mnou vybraná společnost se zřejmě domnívá, že co se řidičů týče, je jim jasné, co se od jejich osoby a dovedností očekává. V její nabídce práce je uveden pouze název pracovní pozice, tedy „Řidič mezinárodní kamionové dopravy“ (MKD), dále pak měsíční hrubá mzda a poznámka, že se jedná o turnusovou práci. To je již zmíněná pracovní doba tří týdnů a jednotýdenní volno. Poslední informací, kterou lze z nabídky vyčíst, je telefonní číslo, na kterém jsou zájemcům sděleny podrobnější informace týkající se daného pracovního místa.

Pokud je zveřejněna nabídka práce na některou z ostatních pozic vyjma řidičů, jde o stejně stručný popis. To souvisí i s tím, jakou metodu pro získávání pracovníků firma používá, ale o tom budu psát až později.

5.2.3 Potenciální zdroje uchazečů

Petschl-Transporte s. r. o. používá k hledání svých pracovníků jak vnější, tak i vnitřní zdroje a využívá tedy výhod obou. Řidiči jsou získáváni převážně z vnějších zdrojů. Společnost takové zájemce sice nezná, ale potřebuje je téměř nepřetržitě a uvnitř podniku by je nenašla. Jde o uchazeče, kteří jsou registrovaní jako nezaměstnaní na úřadech práce a dále o pracovníky jiných společností, většinou taktéž speditérských, kteří chtějí změnit svého zaměstnavatele.

Z vnitřních zdrojů jsou získáváni pracovníci do ekonomického oddělení. Stalo se již několikrát, že na tyto pozice byli povýšeni disponenti společnosti. Rovněž uchazeči na pracovní místo disponenta byli přijati z vnitřních zdrojů. Např. studentka, která

v organizaci vykonávala svou praxi při studiu, byla po jeho ukončení přijata na místo disponentky a nyní je již zaměstnána jako mzdová účetní. Jiný zajímavý případ, kdy člověk měnil své úlohy ve firmě, je spojen s drobným podnikatelem v dopravě. Ten zprvu dostával zakázky od společnosti Petschl-Transporte, která z toho měla určitou provizi. Později své podnikání ukončil a stal se řidičem společnosti, poté disponentem a v současnosti je opět zaměstnán jako řidič. Společnost tedy upřednostňuje zájemce na pozici THP z vnitřních zdrojů a z okruhu známých svých zaměstnanců, ale i podniku jako celku.

5.2.4 Metody získávání pracovníků

- **Spolupráce s úřady práce**

Mnou vybraná organizace využívá, podle mého mínění, jen málo způsobů k tomu, aby dala veřejnosti vědět o existenci volného pracovního místa. První metodou získávání pracovníků je spolupráce s úřady práce po celé České republice. Jelikož jde o přepravní firmu, většina jejich zaměstnanců nemusí denně docházet do zaměstnání. Jde o řidiče, kteří svou pracovní dobu tráví v kamionech na různých místech Evropy, a není pro ně vůbec důležité bydlet alespoň ve stejném kraji, jako má sídlo jejich zaměstnavatel. Důležité náležitosti vyřizují telefonicky, poštou, nebo se při svých cestách zastaví na recepci mateřské společnosti Petschl-Transporte GmbH v Rakousku, která požadované dokumenty pošle na dceřinou společnost v Českých Budějovicích prostřednictvím jiných řidičů. Některé své zaměstnance tedy vedoucí pobočky viděl pouze jednou, při přijímacím pohovoru. Díky tomu může společnost hledat zaměstnance po celé zemi, což jí nabízí velkou výhodu a mnohem více potenciálních uchazečů.

- **Vývěsky**

Druhým způsobem, jak firma může získat nové řidiče, je používání reklamní plochy. Tu lze spatřit v Českých Budějovicích na křižovatce Pražské třídy a Nemanické ulice, tedy kousek od sídla společnosti. Rozměry této cedule jsou pouze 2 m², ale je umístěna na viditelném místě, kudy denně projedou tisíce lidí. Aby byl inzerát zřetelný, neobsahuje žádné podrobnosti o nabízeném pracovním místě. Na ceduli stojí pouze logo společnosti a nápis „přijmeme řidiče“. Pokud výjimečně noví zaměstnanci nejsou potřeba, slouží reklamní plocha jen jako ukazatel na sídlo společnosti.

- **Uchazeči se nabízejí sami**

Velmi často se zájemci o pracovní místo řidiče hlásí sami, neboť stávající zaměstnanci jim práci v Petschl-Transporte s. r. o. doporučí. Děje se tomu tak na čerpacích stanicích, na parkovištích, při vykládkách a nakládkách, kde se řidiči kamionů neplánovaně potkávají a diskutují. Každého zajímá, jaké pracovní podmínky má ten druhý, zda mu zaměstnavatel včas a v plné výši vyplácí mzdu, a tak se vzájemně informují o volných pracovních místech. Někteří řidiči dokonce rádi často mění svého zaměstnavatele, patří to k jejich povaze, a tak změnu přímo vyhledávají. Tuto metodu hodnotím jako nejvýhodnější, neboť je pasivní, organizaci tedy nic nestojí a je velmi účinná, právě díky přirozené ústní komunikaci mezi řidiči.

- **Doporučení současného zaměstnance v podniku**

Technickohospodářští pracovníci jsou získáváni velmi zřídka. Když už k tomu dojde, tak téměř vždy na základě doporučení stávajících zaměstnanců v organizaci.

- **Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen**

Výjimečně jsou k získávání THP využity služby personálních agentur. Sice jde o nejdražší metodu, kterou podnik využívá, ale tyto agentury jsou schopni najít a vybrat přesně takového uchazeče, který vyhovuje všem požadavkům společnosti a té je ušetřen čas na jeho hledání.

V minulosti se společnost pokoušela získávat pracovníky rovněž prostřednictvím inzerce v denním tisku. Tento způsob se však neosvědčil a bylo od něj upuštěno.

5.2.5 Dokumenty a informace požadované od uchazečů

Jelikož popis pracovního místa při hledání nových pracovníků je velmi stručný, další informace a podrobnosti se zájemci dozví telefonicky. Pokud uchazeč není odmítnut již na základě telefonátu, jsou mu sděleny veškeré dokumenty, které od něj společnost bude vyžadovat při přijímacím pohovoru, na který je takto pozván. Mezi striktně požadované dokumenty od uchazečů na pozici řidič patří:

- občanský průkaz,
- cestovní pas,
- kartička zdravotní pojišťovny,
- řidičský průkaz skupiny C+E,

- průkaz profesní způsobilosti, který je důkazem o absolvování vstupního školení v rozšířeném rozsahu,
- výuční list nebo maturitní vysvědčení,
- kartička s číslem účtu, na který bude zasílána mzda,
- digitální karta do tachografu,
- potvrzení o zdravotní způsobilosti – výpis ze zdravotní dokumentace musí vždy vidět podnikový lékař,
- potvrzení o absolvování psychotestů – firemní lékař kontroluje, zda potvrzení není starší 10-ti let, osoby starší 50-ti let vykonávají psychotesty každých 5 let
- pojištění odpovědnosti za škody způsobené zaměstnavateli.

Společnost nevyžaduje, ale je ráda za další informace, jako např.:

- výpis z trestního rejstříku,
- informace o praxi v oboru,
- informace o případných probíhajících exekučních řízeních.

5.3 Výběr pracovníků

Pokud společnost získá vhodné zájemce o nabízenou pracovní pozici, nastává výběrové řízení. U Petschl-Transporte je tento proces jednoduchý, uchazeč může být přijat i během jednoho týdne, avšak jindy trvá celé řízení i tři měsíce. Odpovědnost za získávání i výběr zaměstnanců na pozici řidič má jak vedoucí pobočky, tak i vedoucí logistiky. Pokud jde o technickohospodářské pracovníky, jejich získáváním se rovněž zabývá vedoucí pobočky, ale jeho výběr musí schválit rakouský prokurista nebo jednatel. Dceřiná společnost je v tomto ohledu svázána rozhodnutími své mateřské organizace.

5.3.1 Kritéria výběru

Uchazeči jsou vybíráni na základě kritérií, z nichž dominantní pro Petschl-Transporte, tak jako pro většinu firem v České republice, jsou **kritéria pracovního místa**. Řidič tedy musí mít dostatek dovedností k výkonu svého povolání, jako je řidičský průkaz, profesní průkaz a zkušenosti v oboru. Co se zkušeností týče, může společnost udělat výjimku, a sice u mladých a šikovných uchazečů, u nichž praxe nemusí být nutně požadovanou podmínkou. I svou osobností se musí s pozicí řidiče mezinárodní kamionové dopravy ztotožňovat, takovou práci nemůže dělat kdekdo. Jde o velmi časově náročnou a

nevyváženou práci, kdy řidič tráví většinu času v práci, tedy v kamionu, na což musí mít povahu, nejlépe se na tuto pozici hodí introverti. Jindy musí dlouho čekat na vykládku nebo na novou nakládku, pokud dojde ke zpoždění na nějakém článku dodavatelského řetězce, nestihá obsloužit dalšího zákazníka, což s sebou nese i určitou stresovou zátěž. V neposlední řadě je pro řidiče velmi těžké udržovat svůj rodinný či osobní život. Ani pro jednu ze stran není jednoduché trávit svůj čas víceméně odděleně, jeden bez druhého. Ač se to nezdá, ale kritérií samotného pracovního místa je poměrně dost, a proto vybrat a přijmout vhodného uchazeče může způsobovat společnosti jisté potíže.

Pokud nastane situace, kdy vhodných zájemců o zaměstnání je nadbytek a společnost si může vybírat, přicházejí na řadu **celoorganizační kritéria**. Poté jsou vybráni přednostně uchazeči, kteří mají slušné vystupování, neboť i oni jednají se zákazníkem, navíc tváří v tvář, a proto by měli vytvářet o společnosti dobrý dojem a být její vizitkou. S postupem času si společnost uvědomuje významnost tohoto kritéria a při výběru uchazečů se stává stále důležitějším. Požadavek, který je však luxusem, je znalost německého jazyka. Jde vlastně o soulad s podnikovou kulturou, která má základy ve své mateřské společnosti z Rakouska. Proto by bylo velkou výhodou, kdyby řidiči uměli alespoň klíčová slova ve svém oboru německy, avšak při nedostatku zájemců se k tomuto kritériu nepřihlíží. U technickohospodářských pracovníků je znalost německého jazyka téměř nezbytná, neboť denně komunikují se svými kolegy v Rakousku, ale opět není nejjemnějším sítlem při výběru uchazeče.

Týmová kritéria výběru se u řidičů neuplatňují, neboť každý jezdí sám za sebe a pro svého zaměstnavatele, tudíž žádné pracovní skupinky nevytvářejí. Aby nový spolupracovník zapadl do týmu, si však přejí zaměstnanci na pobočce. Pokud je tedy přijímán technickohospodářský pracovník, snaží se ho doporučit ostatní zaměstnanci, kteří se jistým způsobem podílejí na jeho získávání. Poslední slovo má samozřejmě vedoucí pobočky a schválení výběru prokuristou bývá už pouze formalitou. Zaměstnanci pracující na sídle společnosti jsou spolu neustále v kontaktu, a proto je pro ně důležité, aby jejich nový kolega, mimo odborných schopností a znalostí nezbytných k výkonu dané pracovní pozice, disponoval osobnostními charakteristikami, díky nimž bude do kolektivu přijat. Jedná se především o pracovitost, týmovost, důvěru a udržování přátelské atmosféry na pracovišti.

5.3.2 Metody výběru

- **Výběrový pohovor**

Všichni zájemci o pracovní místo ve společnosti Petschl-Transporte jsou vybíráni na základě přijímacího pohovoru. K tomu jsou pozváni telefonicky, když reagují na nabídku práce. V telefonu jsou jim sděleny podrobnosti pracovní pozice a rovněž dokumenty, které si mají s sebou přinést k přijímacímu pohovoru, neboť bez nich není možné do společnosti nastoupit. Avšak ne všichni volající jsou automaticky na pohovor pozváni. Uchazeč po sdělení podrobnějších informací může zjistit, že nabízená pozice není to, co hledal a očekával. Nastávají ale i takové situace, kdy vedoucí pobočky již během krátkého telefonního hovoru pozná, koho by rozhodně do firmy nepřijal, a tudíž ho ani k pohovoru nepřizve. Výběrový pohovor téměř vždy vede vedoucí pobočky. V jeho nepřítomnosti může pohovor týkající se pracovního místa řidiče vést i vedoucí logistiky, jelikož je zmocněn i ke konečnému výběru uchazeče na tuto pozici. Pokud je přijímán nový technickohospodářský pracovník, u pohovoru je přítomen navíc rakouský prokurista, který má konečné slovo o jeho nástupu do firmy.

- **Zkoumání referencí**

Vedlejší metodou výběru nových zaměstnanců je metoda zkoumání referencí. Spočívá v tom, že vedoucí pobočky volá uchazečovým předchozím zaměstnavatelům, aby si o něm ověřil některé informace. Zajímá ho, zda s ním měla společnost nějaké konflikty, jestli nekradl a co bylo důvodem jeho odchodu. V konečném důsledku je na pozici řidič odhadem přijato 40 % ze všech uchazečů.

- **Testy pracovní způsobilosti**

Samozřejmostí při výběru zaměstnanců jsou testy pracovní způsobilosti. Tu si společnost zkontroluje na základě všech požadovaných dokumentů, které s sebou musí uchazeč přinést. Po přijetí navíc musí každý nový zaměstnanec navštívit podnikového lékaře, aby mohla být jeho zdravotní způsobilost potvrzena.

5.3.3 Shrnutí

Získávání pracovníků a výběr pracovníků jsou dvě kapitoly, které spolu úzce souvisí. Jedna navazuje na druhou a v celkovém součtu jsou poměrně obsáhlé, proto jsou pro snazší orientaci shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 4: Získávání a výběr pracovníků

Činnost	Řidiči	THP
Jak často	10 měsíců v roce	Méně než 1x za rok
Potřeba získávání	Nákup nových kamionů, ukončení pracovního poměru jiných řidičů	Získání nových významných zákazníků, ukončení pracovního poměru jiného THP
Potenciální zdroje	Vnější	Vnitřní
Metody získávání	Úřady práce, cedule, uchazeči se nabízejí sami, doporučení jiného zaměstnance	Doporučení jiného zaměstnance, personální agentury
Kritéria výběru	Pracovního místa, celoorganizační	Pracovního místa, týmová
Metody výběru	Výběrový pohovor, zkoumání referencí, testy pracovní způsobilosti	Výběrový pohovor
Odpovědnost za výběr	Vedoucí pobočky, vedoucí logistiky	Prokurista

Zdroj: Vlastní práce

5.4 Rozvoj zaměstnanců

Společnost Petschl-Transporte uplatňuje poměrně systematickou koncepci vzdělávání svých zaměstnanců. Většinou se jedná o formální vzdělávání, které probíhá mimo sídlo organizace, o jeho struktuře rozhoduje ten, který vzdělává, a všichni zaměstnanci se zde naučí totéž. Někdy pro ně může být obtížné zužitkovat naučené znalosti v pracovním životě, avšak k tomu už jim pomůže neformální vzdělávání. Dovednosti, které se zaměstnanci naučí neformálně, tedy během výkonu své práce nebo od ostatních kolegů, lze jednodušeji a zcela bezprostředně uplatnit v praxi. Každý se tedy naučí právě to, co při výkonu práce potřebuje. Neformální vzdělávání však přichází téměř neplánovaně, podle aktuální potřeby, proto se ním nebudu dále zabývat.

O čem bych ale chtěla psát dále, je formální vzdělávání zaměstnanců společnosti. Jde zejména o školení, z nichž některá jsou zákonem požadovaná.

- **Školení držitele průkazu profesní způsobilosti řidiče**

Na to, aby mohl řidič z povolání svou práci legálně vykonávat, si potřebuje udržovat v platnosti svůj průkaz profesní způsobilosti řidiče. To znamená účastnit se pravidelného školení v průběhu každých 12 měsíců. Tato školení si zaměstnanci zařizují sami a společnost jim proplácí náklady na ně nezbytně vynaložené. Za účast na školení obdrží řidič *Potvrzení o absolvování pravidelného školení*, které je později podmínkou k vydání nového průkazu.

- **Školení řidičů**

Petschl-Transporte s. r. o. je členem sdružení automobilových dopravců ČESMAD Bohemia, které mimo pravidelné profesní školení řidičů organizuje i školení zaměřená na konkrétní potřeby firmy. Nabízí celou řadu školících témat, z nichž si Petschl-Transporte vybere každý rok minimálně jedno, kam pošle své řidiče a školení jim uhradí. Jde např. o školení na téma *Aktuální dopravní předpisy*, *Obsluha digitálního tachografu*, *Bezpečná a defenzivní jízda* nebo *Silniční kontroly*. Těchto školení se musí účastnit i ostatní zaměstnanci společnosti, pokud využívají firemní automobil, což je vedoucí pobočky a vedoucí logistiky.

- **Školení BOZP**

Za organizaci školení zaměstnanců o právních a ostatních předpisech k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) odpovídá vedoucí pobočky. Školení se konají v rámci pracovní doby a účast všech zaměstnanců je povinná. Účastní se ho tedy jak řidiči, tak i technickohospodářští pracovníci. THP se mohou školit přímo na sídle firmy, avšak častěji se školí všichni zaměstnanci společnosti současně a musí se využít větších prostor – přednáškového sálu nebo restaurace. Školení se koná jednou ročně, před koncem kalendářního roku a vede ho školitel bezpečnosti pan Džbáněk.

- **Informativní školení**

Informativní školení probíhá většinou současně se školením BOZP. Když už jsou všichni zaměstnanci pohromadě, přijedou rovněž disponenti z Rakouska, kteří společně s českými disponenty předávají řidičům nové informace týkající se jejich výkonu práce a nových skutečností, jež nastaly během uplynulého roku. Školit mohou i např. správci vozového parku, kteří seznamují řidiče se změnami v souvislosti s kamiony, s povinnou

výbavou a s kontrolou vozidla před jízdou. Předmětem setkání jsou rovněž noví zákazníci a jejich možné požadavky.

- **Jazykové kurzy**

V Petschl-Transporte s. r. o. je díky jejímu původu vyžadována znalost německého jazyka. Dříve to však při výběru zaměstnanců nepatřilo k rozhodujícím kritériím přijetí nového pracovníka, a proto většina zaměstnanců navštěvuje kurzy němčiny. Někteří nemluví německy vůbec, a tak se učí základy, jiní si už pouze zvyšují svou jazykovou úroveň. V této věci spolupracuje společnost s jazykovou školou Gaudeo, kam zaměstnanci jednou týdně dochází na výuku, kterou zaplatí opět jejich zaměstnavatel. Většinou každý, kdo nastoupí, jazykového kurzu využije. Znalost němčiny je nejvíce vyžadována jednatelem společnosti, neboť čím je její úroveň u zaměstnanců vyšší, tím snazší je pro něj s nimi komunikovat.

- **Další specifická školení**

Pokud se mění zákony nebo předpisy, je vhodné se s nimi seznámit. Proto zaměstnanci firmy, kterých se tyto změny dotýkají, se jednou nebo dvakrát ročně účastní např. školení pro mzdové účetní nebo školení o nových daňových předpisech. Ta se většinou konají ke konci roku, než půjde v platnost nový zákon či předpis. Nabídky takových školení si hledají zaměstnanci sami, poté je prokonzultují s nadřízeným, a pokud je školení shledáno jako přínosné, je na něj zaměstnanec vyslán a firma jej uhradí.

5.5 Odměňování zaměstnanců

Všem zaměstnancům v Petschl-Transporte s. r. o. je jednou měsíčně vyplácena mzda, kterou obdrží vždy 15. den v měsíci na účet. Dále dostávají odměny za dobře vykonanou práci, příplatky ze zákona povinné, příspěvky a jsou jim poskytovány i některé zaměstnanecké výhody. Z toho mohu vyvodit, že převažuje vnější odměňování v peněžní formě.

Řidiči mají možnost vybrat si 4 týdny dovolené za rok a všichni technickohospodářští pracovníci mohou ročně čerpat 5 týdnů dovolené.

V této kapitole se budu hned od začátku věnovat odměňováním dvou základních skupin zaměstnanců, tedy řidičů a THP, odděleně.

5.5.1 Odměňování řidičů

- **Mzda**

Pravidelným peněžitým plněním, které poskytuje Petschl-Transporte řidičům MKD za práci v pracovním poměru je mzda. Jde o mzdu časovou, která je koncipována jako součin mzdové sazby za jednu hodinu a počtu hodin odpracovaných zaměstnancem za období splatnosti mzdy, tedy za jeden kalendářní měsíc. Společnost rozlišuje 3 druhy mzdových sazeb. Základní mzdovou sazbou je násoben počet odpracovaných hodin těch řidičů, kteří řídí klasický kamion. Tato sazba je nejnižší. Druhá mzdová sazba slouží k výpočtu mzdy takových řidičů, kteří převážejí nadrozměrné náklady. Nadrozměrná kamionová přeprava je přeprava, kdy parametry soupravy přesahují rozměry standardních 16,5 m délky, 2,5 m šířky, 4 m výšky a celkové hmotnosti 48 tun. Jde o fyzicky náročnější práci, kterou nejsou schopni vykonávat všichni řidiči, a proto je i lépe ohodnocena. Třetí a nejvyšší mzdová sazba se používá pro určení mzdy jen několika málo řidičů, kteří přepravují super nadrozměrný náklad. Je to speciální práce, která je ještě namáhavější. Nadrozměrné náklady nelze převážet neustále, proto je nejčastěji mzda řidičů vypočtena z části základní sazbou, tedy pokud jezdí standardním kamionem a z části druhou či třetí mzdovou sazbou.

Společně se mzdou jsou zaměstnancům vypláceny příplatky povinné ze zákona. Jedná se o příplatky za práci o víkendu, ve státní svátek, v noci a o přesčasovou práci.

- **Odměny**

Řidičům jsou poskytovány dva typy odměn, a sice za práci a úspěšnost jednotlivce. První odměna vychází z toho, jak řidiče ohodnotí disponent v Českých Budějovicích a druhá ze spokojenosti disponentů v Pergu s daným zaměstnancem. Pokud s řidičem nejsou žádné problémy, nezpůsobí škodu na kamionu, ten po turnusu uklidí, odevzdá včas a všechny náležitosti týkající se přeprav za daný měsíc, všechny dokumenty k nakládkám a vykládkám, docházku i vyúčtování cesty, je mu každý měsíc vyplacena odměna.

- **Zaměstnanecké výhody**

Ze zaměstnaneckých výhod řidičů mohu jmenovat příspěvky na penzijní připojištění či podnikové bezúročné půjčky. Ty jsou však zprostředkovány jen důvěryhodným zaměstnancům a podle počtu odpracovaných let ve firmě, což je ponecháno na jejím uvážení. Výše půjček se pohybuje od 80 do 100 tisíc Kč.

V malé míře je řidičům zajišťována doprava do a ze zaměstnání, respektive na místo odjezdu při začátku turnusu a z místa příjezdu opět domů. V Petschl-Transporte nemá každý řidič svůj vlastní kamion, ale střídají se o ně, proto se vždy z domova k němu musí nějak dostat. Pokud jede řidičů více, je jim zapůjčen firemní automobil Volkswagen Transit, ale jestliže řidič nemá společnou cestu s ostatními, musí se na místo odjezdu dopravit sám. V tomto případě je mu ke mzdě vyplacen jednorázový příspěvek na dopravu.

Jelikož celá pracovní doba řidičů znamená vlastně pracovní cestu, jsou jim, většinou v eurech, poskytovány příspěvky na stravování.

- **Celková odměna**

Pro lepší přehlednost uvádím celkovou odměnu řidičů MKD v Petschl-Transporte v následující tabulce.

Tabulka 5: Celková odměna řidičů

Celková odměna	Časová mzda	Transakční odměna
	Odměny za práci jednotlivců	
	Příspěvky ze zákona	
	Příspěvky na stravování	
	Firemní automobil / Příspěvek na dopravu	
	Příspěvky na penzijní připojištění	
	Podnikové půjčky	
	4 týdny dovolené	
Relační odměna	Školení řidičů	
	Zkušenosti a zážitky	

Zdroj: Vlastní práce

5.5.2 Odměňování THP

- **Mzda**

Všichni technickohospodářští pracovníci dostávají za svou práci v pracovním poměru u společnosti Petschl-Transporte měsíční pevnou mzdu. Mzda je rozdílná pro jednotlivé pracovní pozice, a to podle náročnosti práce, požadovaných znalostí a dovedností, podle odpovědnosti a času, který zaměstnanec výkonem své práce stráví.

- **Odměny**

V této oblasti organizace již překročila hranice individuálních odměn a zaměřuje se na kolektivní úsilí. Snaží se přesvědčit své zaměstnance, že právě jejich zainteresovaností a zodpovědnou prací bude podnik dosahovat dlouhodobých úspěchů, a proto jsou odměny podmíněny dobrými výsledky firmy. O tom, zda je zaměstnanci obdrží, rozhoduje jednatel společnosti, avšak zatím byly vždy vyplaceny a to půlročně ve výši, která se rovná měsíční mzdě. Celkem za rok jim tedy náleží 14 mzdových plateb, což jistě pochází od mateřské společnosti, respektive z Rakouska, kde je tato situace určitým standardem. Třináctá mzda se vyplácí jako příplatek na dovolenou v červnu a čtrnáctá jako vánoční prémie v prosincové výplatě.

- **Zaměstnanecké výhody**

Stejně jako řidičům, tak i ostatním zaměstnancům firmy jsou v případě nutnosti poskytovány podnikové půjčky bez úroků.

Vedoucí pobočky a vedoucí logistiky mají k dispozici služební automobil, který jim byl zapůjčen do osobního užívání. Ostatní zaměstnanci si mohou firemní automobil krátkodobě vypůjčit, zejména pokud by měli nějaké pracovní vyřizování zcela mimo sídlo společnosti či byli vysláni na pracovní cestu nebo školení do jiného města. Díky tomu se i oni musí pravidelně jednou ročně účastnit školení řidičů.

Poslední výhodou zaměstnanců jsou stravenky, které dostávají na každý pracovní den v hodnotě 100 Kč.

- **Celková odměna**

V následující tabulce je shrnuta celková odměna technickohospodářských pracovníků.

Tabulka 6: Celková odměna THP

Celková odměna	Pevná mzda	Transakční odměna
	Odměny za výkon organizace	
	Stravenky	
	Firemní automobil	
	Podnikové půjčky	
Celková odměna	5 týdnů dovolené	Relační odměna
	Jazykové kurzy	
	Školení	
	Zkušenosti a zážitky	

Zdroj: Vlastní práce

5.6 Identifikace respondentů

Dotazníkové šetření proběhlo v únoru a březnu 2015 písemnou formou a anonymně. Z celkového počtu 79 zaměstnanců, se vrátilo 63 vyplněných dotazníků. Návratnost je tedy 79,7 %. Hlavním důvodem je, že někteří zaměstnanci z řad řidičů nebyli na sídle společnosti zastiženi.

Na konci dotazníkového šetření jsem zaměstnancům položila 5 identifikačních otázek týkajících se pracovní pozice, pohlaví, věku, vzdělání a počtu odpracovaných měsíců/let v podniku. Tyto otázky slouží pro statistické vyhodnocení dotazníku.

5.6.1 Pracovní pozice

Tabulka 7: Pracovní pozice

	Absolutní počet	Relativní počet
Technickohospodářský pracovník	6	9,5%
Řidič mezinárodní kamionové dopravy	57	90,5%

Zdroj: Vlastní práce

Graf 1: Pracovní pozice



Zdroj: Vlastní práce

To, že společnost zaměstnává 73 pracovníků na pozici řidič mezinárodní kamionové dopravy, jsem zmínila už v charakteristice společnosti. Ne všichni řidiči však byli při dotazníkovém šetření zastiženi, proto v dalších statistikách budu počítat s 57 řidiči. I tak toto pracovní místo ve společnosti silně převažuje. Z celkového počtu zaměstnanců ve firmě je jako řidič zaměstnáno více než 90 % pracovníků. Méně než 10 % pak připadá na pozice technickohospodářských pracovníků, kterých je přesně 6.

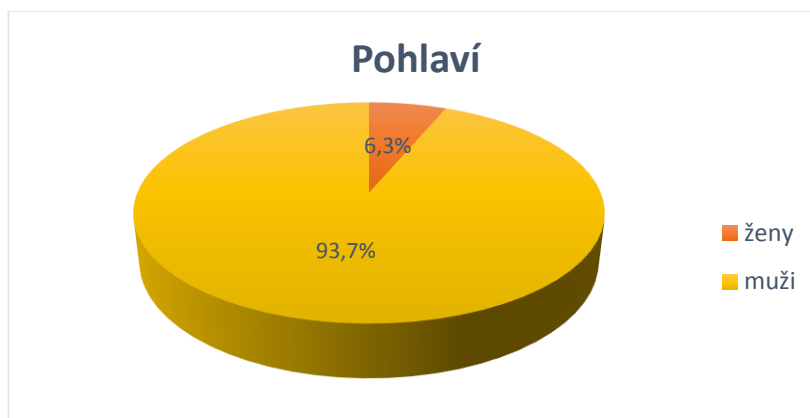
5.6.2 Pohlaví

Tabulka 8: Pohlaví

	Absolutní počet	Relativní počet
Ženy	4	6,3 %
Muži	59	93,7 %

Zdroj: Vlastní práce

Graf 2: Pohlaví



Zdroj: Vlastní práce

Jak lze na právní pohled vyčíst z grafu, ve Petschl-Transporte převažují muži. To se dalo předpokládat vzhledem k předmětu podnikání společnosti a s ohledem na rozložení pracovních pozic ve firmě. Všichni řidiči jsou pouze mužského pohlaví, které je ve společnosti zastoupeno 93,7 %. V současnosti zaměstnává firma 4 ženy, které tvoří 6,3 % zaměstnanců.

5.6.3 Věková struktura

Tabulka 9: Věková struktura

	Absolutní počet	Relativní počet
18 - 25 let	3	4,8%
26 - 35 let	17	27,0%
36 - 45 let	29	46,0%
46 - 55 let	13	20,6%
56 let a více	1	1,6%

Zdroj: Vlastní práce

Graf 3: Věková struktura



Zdroj: Vlastní práce

V podniku převládají zaměstnanci středního věku. Celých 46 % všech pracovníků je ve věku od 36 do 45 let. Dvě přílehlající věkové skupiny jsou rovněž početné. Zaměstnanců od 26 do 35 let pracuje ve společnosti 27 % a ve věku od 46 do 55 let 20,6 %. Mladší, nebo naopak starší pracovníci jsou pouze výjimkou.

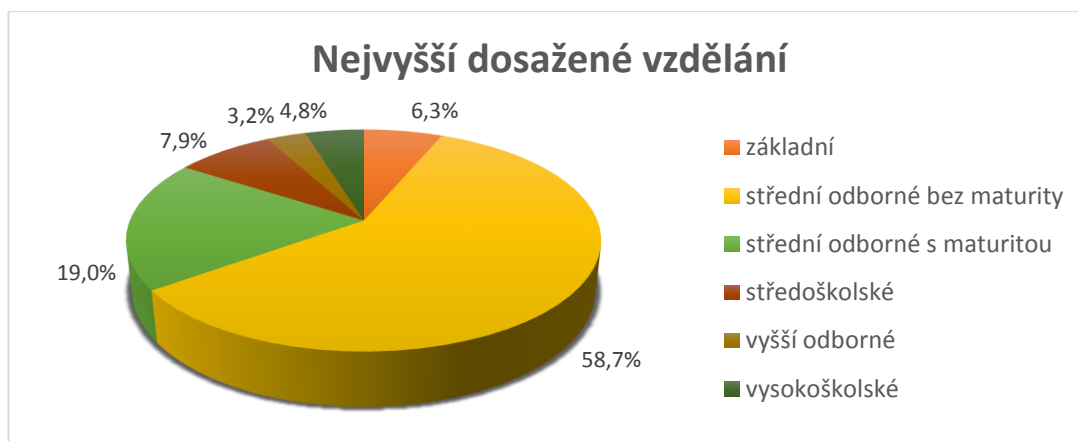
5.6.4 Nejvyšší dosažené vzdělání

Tabulka 10: Nejvyšší dosažené vzdělání

	Absolutní počet	Relativní počet
Základní	4	6,3%
Střední odborné bez maturity	37	58,7%
Střední odborné s maturitou	12	19,0%
Středoškolské	5	7,9%
Vyšší odborné	2	3,2%
Vysokoškolské	3	4,8%

Zdroj: Vlastní práce

Graf 4: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní práce

Ve většině případů mají zaměstnanci společnosti Petschl-Transporte střední odborné vzdělání. V 58,7 % se jedná o střední odborné vzdělání bez maturity, v 19 % s maturitou. Po uchazečích na pracovní místo řidiče, které v organizaci převažuje, je požadován výuční list nebo maturita, proto i tento výsledek se dal očekávat. 4 řidiči mají pouze základní vzdělání. U jejich výběru byla nejspíš tato absence dalšího vzdělání vykompenzována letitými zkušenostmi v oblasti mezinárodní kamionové dopravy. Technickohospodářští pracovníci se většinou mohou chlubit vyšším odborným či vysokoškolským vzděláním, které je v podniku zastoupeno pouze 3,2 a 4,8 %.

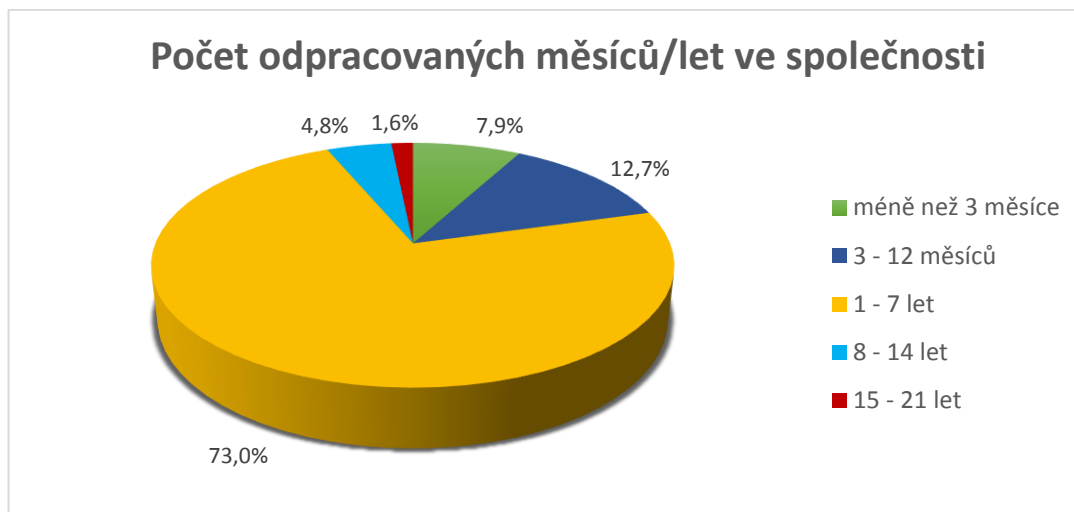
5.6.5 Počet odpracovaných měsíců/let v Petschl-Transporte

Tabulka 11: Počet odpracovaných měsíců/let ve společnosti

	Absolutní počet	Relativní počet
Méně než 3 měsíce	5	7,9%
3 - 12 měsíců	8	12,7%
1 - 7 let	46	73,0%
8 - 14 let	3	4,8%
15 - 21 let	1	1,6%

Zdroj: Vlastní práce

Graf 5: Počet odpracovaných měsíců/let ve společnosti

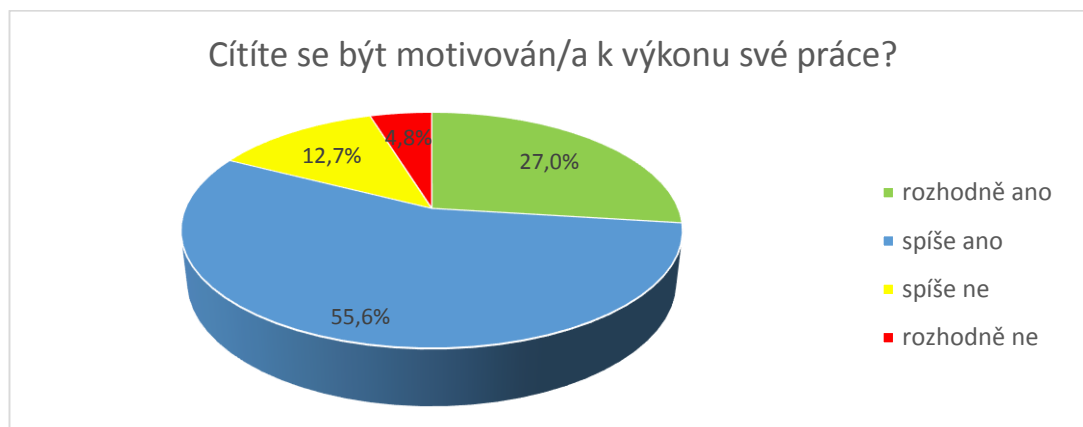


Zdroj: Vlastní práce

Celých 73 % zaměstnanců je v pracovním poměru u Petschl-Transporte 1 – 7 let. 12,7 % pracovníků je u společnosti zaměstnáno pouze 3 – 12 měsíců a 7,9 % dokonce méně než 3 měsíce. Jedná se pouze o řidiče, což potvrzuje vysokou míru jejich fluktuace. Pouze 4 zaměstnanci se v podniku angažují déle jak 8 let.

5.7 Motivace zaměstnanců

Graf 6: Motivace zaměstnanců k výkonu práce



Zdroj: Vlastní práce

Z grafu č. 6 lze vyčíst, že k výkonu své práce je v Petschl-Transporte motivováno více než 82 % zaměstnanců, přičemž 27 % je motivováno rozhodně a 55,6 % spíše. To považují za velmi slušný výsledek, ať už je jejich motivace podmíněna čímkoliv. O faktorech, které pracovníky k jejich práci motivují, budu pojednávat dále v této kapitole. Mezi zaměstnance, kteří se rozhodně cítí motivováni ke své pracovní činnosti, patří všechny ženy v podniku a 5 z 6 technickohospodářských pracovníků.

Zaměstnanci, jež se ke své práci motivovaní necítí, mají rovněž několik společných znaků. Jde o muže na pracovní pozici řidič s odborným vzděláním bez maturity, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni většinou 1 – 7 let. Z toho 4,8 % odpovědělo na otázku „rozhodně ne“ a 12,7 % „spíše ne“.

Graf 7: Motivace ostatních zaměstnanců



Zdroj: Vlastní práce

Schopnost motivovat a nadchnout ostatní zaměstnance k výkonu jejich práce je náplní spíše manažerů, proto tato otázka byla směřována především zaměstnancům na vyšších pozicích. Zajímavé je, že 9,5 % zaměstnanců je rozhodně přesvědčeno a 36,5% se domnívá, že motivuje ostatní pracovníky ve společnosti. Patří mezi ně 5 z 6 technickohospodářských pracovníků a celkem 24 řidičů. 44,4 % zaměstnanců si nemyslí, že by motivovali ostatní kolegy a 9,5 % je si tím jisto. Výsledky jsou znázorněny výše na grafu č. 7.

5.7.1 Motivující faktory

Ať už se lidé cítí motivováni či nikoliv, vždy jde o důsledek působení jednoho nebo většinou více faktorů – motivujících faktorů. Zaměstnanci společnosti Petschl-Transporte srovnávali 10 motivujících faktorů podle toho, jak je v práci motivují od nejvíce k nejméně motivujícímu. Pokud udám výsledky za celý podnik, bude žebříček vypadat následovně:

- 1. Mzda**
- 2. Finanční odměny a prémie**
- 3. Stabilní zázemí a dobrá pověst společnosti**
4. Vztahy na pracovišti
5. Přímý nadřízený
6. Pracovní náplň
7. Zaměstnanecké výhody
8. Mateřská společnost
9. Možnost vzdělání a rozvoje
10. Možnost kariérního růstu

Zaměstnanci jako celek jsou tedy nejvíce motivováni mzdou, finančními odměnami, prémie a stabilním zázemím včetně dobré pověsti firmy. Toto pořadí je však více charakteristické pro řidiče, neboť tato pracovní pozice je v podniku zastoupena 90,5 %, a proto výsledky za celý podnik výrazně ovlivňuje. Z toho vyplývá, že řidiči ve společnosti pracují pouze proto, aby obdrželi každý měsíc na účet danou sumu peněz. Pokud bych na toto zjištění vztáhla Herzbergovu dvoufaktorovou teorii motivace, nejedná se bohužel o okolnosti, které by zvyšovaly motivaci a spokojenost zaměstnanců, ale pouze o takové faktory, jež mohou vyvolat nespokojenost s prací.

Mezi faktory, které k motivaci zaměstnanců nepřispívají, patří možnost vzdělávání a rozvoje a možnost kariérního růstu. Pravdou je, že kariérní růst v takovém zaměstnání by byl ojedinělý a že pravidelná školení řidiči nepovažují za vzdělání, ani rozvoj, nýbrž jen za povinnost.

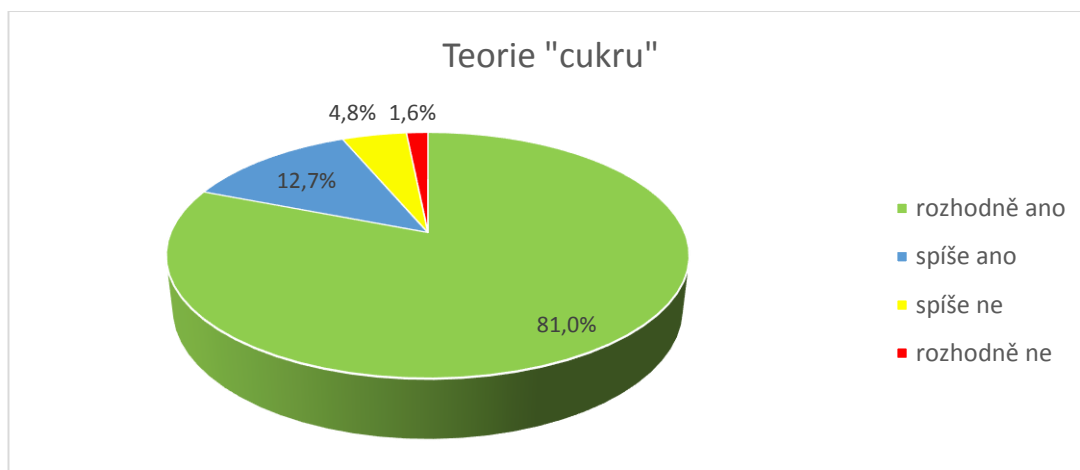
Jestliže se však zaměřím na činitele, které motivují k výkonu práce výhradně technickohospodářské pracovníky, bude mít jejich žebříček podobu zcela odlišnou. Více než mzdou jsou THP motivováni vztahy na pracovišti a stabilním zázemím a dobrou pověstí organizace. Na posledním místě se nachází opět možnost kariérního růstu, což souvisí s velikostí společnosti. I když zaměstnanci podávají výborné výkony, je jich na sídle firmy jen pár, každý má své jasné místo, vymezené povinnosti a pravomoci a bohužel zde není možnost posunu. Výjimkou by byl přechod do mateřské společnosti, o čemž ale zřejmě nikdo neuvažuje nebo to pro něj není jakkoli motivující. Možnost vzdělání a rozvoje se posunula na vyšší příčku. Zaměstnanci si uvědomují, že mají určitou možnost vzdělání, ale v případě pracovní motivace jí nepřikládají přílišný význam. Pořadí motivujících faktorů pro THP uvádím níže.

- 1. Vztahy na pracovišti**
- 2. Stabilní zázemí a dobrá pověst společnosti**
- 3. Mzda**
4. Finanční odměny a prémie
5. Pracovní náplň
6. Přímý nadřizený
7. Zaměstnanecké výhody
8. Možnost vzdělání a rozvoje
9. Mateřská společnost
10. Možnost kariérního růstu

5.7.2 Teorie „cukru a biče“

Pomocí dvou jednoduchých otázek v dotazníkovém šetření jsem chtěla zjistit, zda lze na zaměstnance společnosti Petschl-Transporte aplikovat instrumentální teorii motivace – teorii „cukru a biče“.

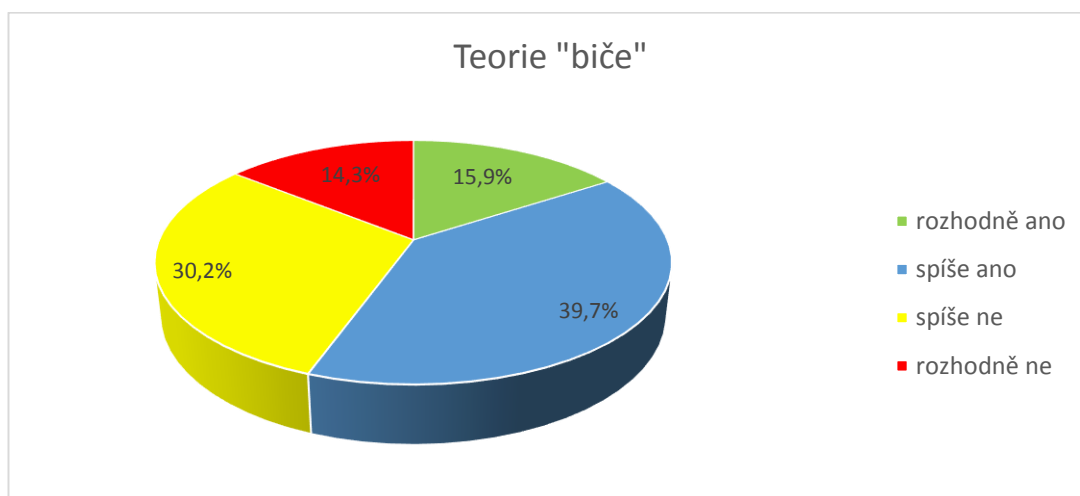
Graf 8: Teorie „cukru“



Zdroj: Vlastní práce

„Bylo by pro Vás motivující, kdyby Vás zaměstnavatel odměňoval za včas a výborně vykonanou práci?“ Na tuto otázku, jejíž výsledky shrnuje graf č. 8, odpovědělo celých 81 % respondentů „rozhodně ano“. Pro 12,7 % zaměstnanců by tato skutečnost byla spíše motivující, pro 4,8 % spíše ne a pro 1,6 %, což je jeden zaměstnanec, rozhodně ne.

Graf 9: Teorie „biče“



Zdroj: Vlastní práce

Zda by bylo pro pracovníky motivující, kdyby je jejich zaměstnavatel naopak za špatně vykonanou práci trestal, shrnuje graf č. 9. Z něj je zřejmé, že pro 15,9 % by taková situace byla určitě motivující a 39,7 % se domnívá, že by byla motivující. Kromě jednoho všichni tito zaměstnanci odpověděli kladně i na předchozí otázku, proto mohou vyvodit důsledky. Pro téměř 54 % zaměstnanců v Petschl-Transporte by bylo možné uplatnit behaviorální motivační teorii „cukru a biče“.

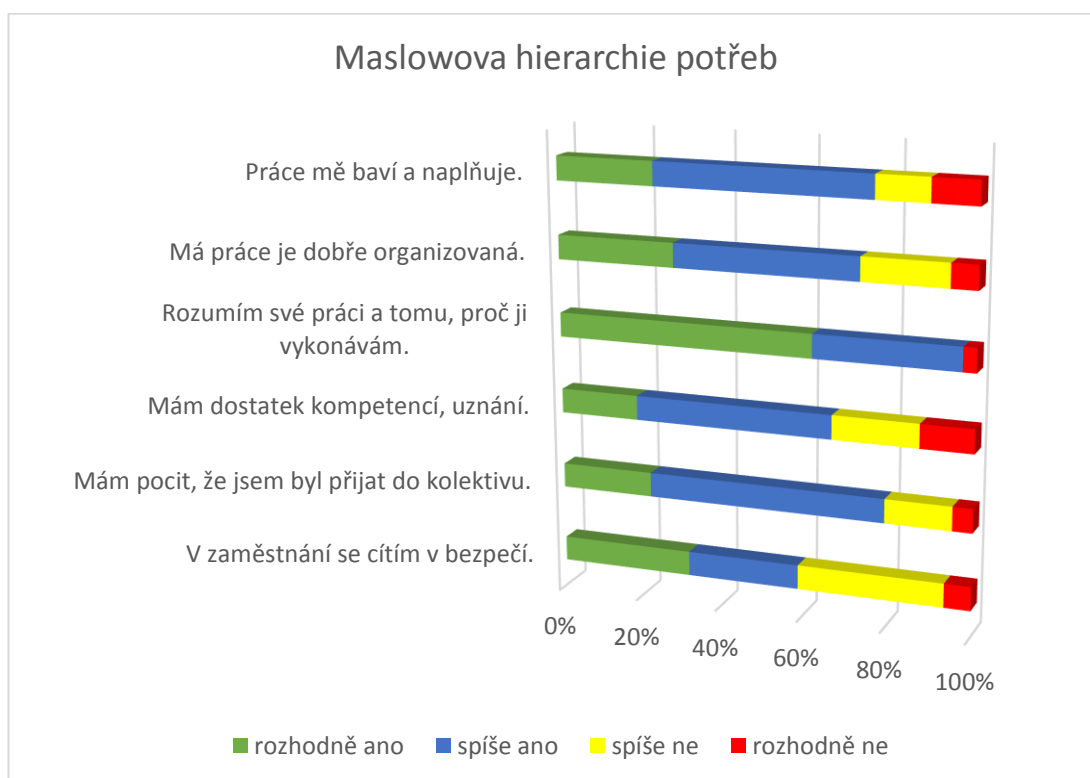
5.7.3 Teorie hierarchie potřeb

Tabulka 12: Teorie hierarchie potřeb v relativním vyjádření

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
V zaměstnání se cítím v bezpečí.	31,7%	27,0%	34,9%	6,3%
Mám pocit, že jsem byl přijat do kolektivu.	22,2%	57,1%	15,9%	4,8%
Mám dostatek kompetencí, uznání.	19,0%	47,6%	20,6%	12,7%
Rozumím své práci a tomu, proč ji vykonávám.	61,9%	34,9%	0,0%	3,2%
Má práce je dobře organizovaná.	28,6%	44,4%	20,6%	6,3%
Práce mě baví a naplňuje.	23,8%	52,4%	12,7%	11,1%

Zdroj: Vlastní práce

Graf 10: Teorie hierarchie potřeb



Zdroj: Vlastní práce

Další otázka obsahovala 6 výroků, jež uvádím v tabulce č. 12, k nimž respondenti vyjádřovali míru svého souhlasu s daným výrokem. To mělo ukázat na praktickém příkladu jednu z motivačních teorií zaměřených na obsah – Maslowovu hierarchii potřeb. Ve výše uvedeném grafu jsou tvrzení znázorněna podobně jako v pyramidě potřeb, tedy níže se nacházejí potřeby významné, výše potřeby méně naléhavé a na vrcholu je potřeba seberealizace. Při tvorbě tvrzení jsem však vynechala základní fyziologické potřeby, neboť se domnívám, že ty si lidé uspokojují již ve svém osobním životě, nikoli

v pracovním. Tato teorie mimo jiné říká, že alespoň částečné uspokojení níže položených potřeb je podmínkou pro vznik méně naléhavých a vývojově vyšších potřeb. Odpovědi respondentů by tedy na sebe měly navzájem navazovat a podvědomě by nikdo neměl na poslední otázku týkající se seberealizace odpovědět „ano“, pokud u některé z předešlých otázek odpověděl „ne“. To se však potvrdilo pouze u 17,5 % respondentů. Pokud bych u odpovědí nerozlišovala výrazy „rozhodně“ a „spíše“, lze z Maslowovy pyramidy potřeb vycházet u 46 % zaměstnanců. To není ani polovina, proto se dále budu zabývat vyhodnocením zmíněných otázek jednotlivě.

Potřeby bezpečí

Potřebu bezpečí má ve svém zaměstnání rozhodně uspokojeno 31,7 % dotazovaných a 27 % spíše. Zaměstnanců, kteří tyto potřeby uspokojené nemají, je celkem přes 41 % a jedná se pouze o řidiče.

Potřeby sounáležitosti

22,2 % respondentů má pocit, že byli přijati do kolektivu a že někam patří. Všichni tito zaměstnanci pracují ve společnosti Petschl-Transporte déle než 1 rok, 4 z nich dokonce déle než 8 let. U delších pracovních poměrů by se dala tato odpověď očekávat. V této skupině se nachází rovněž všichni technickohospodářští pracovníci. 57,1 % se domnívá, že byli přijati do kolektivu, což dává dohromady již velmi vysoké číslo. Je zřejmé, že v podniku panují na pracovišti dobré vztahy a podniková kultura je spíše přátelská.

Potřeby uznání

Rozhodně spokojeno se svými pravomocemi a uznáním za práci je 19 % zaměstnanců. Jejich společným znakem je, že pracují pro společnost déle než 1 rok. 47,6 % zaměstnanců se taktéž domnívá, že je jim uděleno dostatek pravomocí a uznání za jejich pracovní výkony. Patří mezi ně opět všichni THP.

Kognitivní potřeby

Na otázku, zda zaměstnanci rozumí své práci a tomu proč ji vykonávají, odpovědělo 61,9 % „rozhodně ano“ a 34,9 % „spíše ano“. To svědčí o tom, že společnost nepodceňuje stále rostoucí význam komunikace v organizacích, management zaměstnancům vysvětluje a komunikuje s nimi. 3,2 % respondentů, kteří své práci rozhodně nerozumí, jsou 2 muži na pracovní pozici řidič ve věku od 26 do 35 let se základním vzděláním.

Estetické potřeby

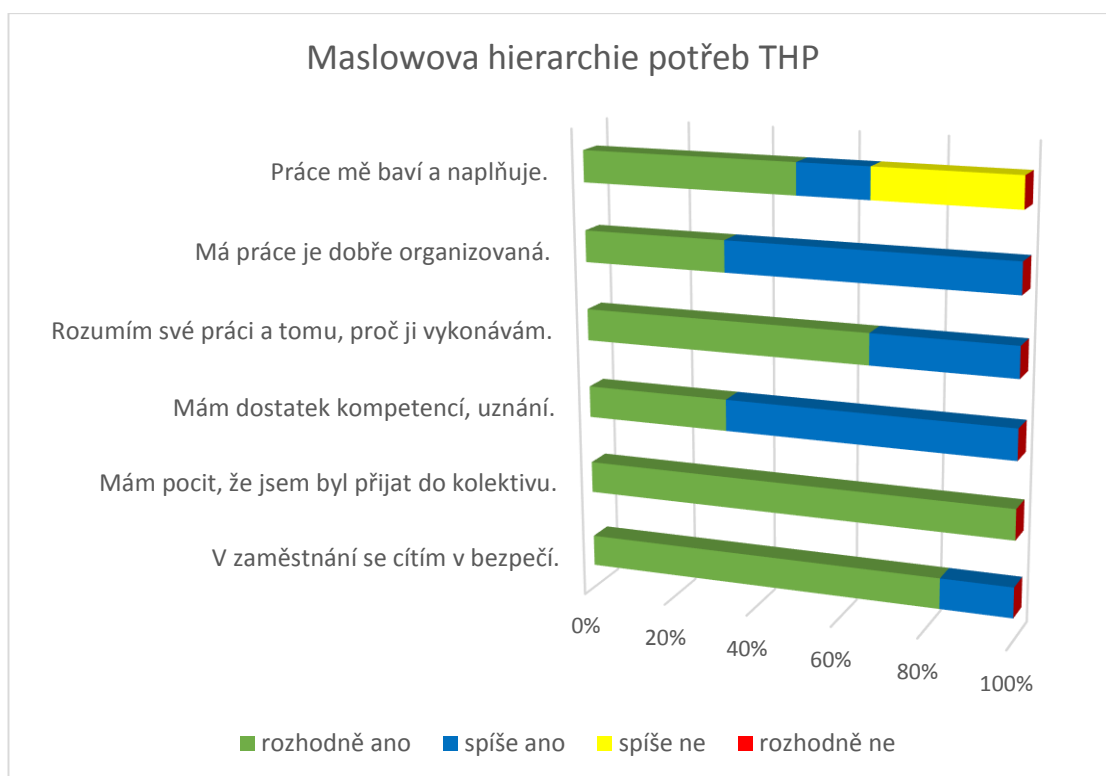
S organizací své práce je naprosto srozuměno 28,6 % dotazovaných a 44,4 % spíše. Dohromady téměř 27 % zaměstnanců si nemyslí, že je jejich práce dobře organizovaná. Jde pouze o řidiče a o všechny, kteří mají jen základní vzdělání.

Potřeby seberealizace

Práce v Petschl-Transporte s. r. o. baví a naplňuje 23,8 % jejích zaměstnanců a spíše naplňuje 52,4 %. Spíše nebaví 12,7 % pracovníků, mezi nimiž jsou i 2 technickohospodářští pracovníci. 11,1 % práce rozhodně nebaví a nenaplňuje. Záporné odpovědi patří pouze mužům, jež jsou ve společnosti zaměstnání déle jak 1 rok.

Na základě výše uvedených výsledků mohu konstatovat, že potřeby zaměstnanců vybrané společnosti jsou v pracovním procesu vesměs uspokojovány. Co se týče THP, jsou výsledky velice příznivé, jak lze spatřit na následujícím grafu. Pouze u jednoho tvrzení se stalo, že 2 zaměstnanci mužského pohlaví s ním spíše nesouhlasí, ovšem s ostatními výroky všichni v určité míře souhlasili.

Graf 11: Teorie hierarchie potřeb THP



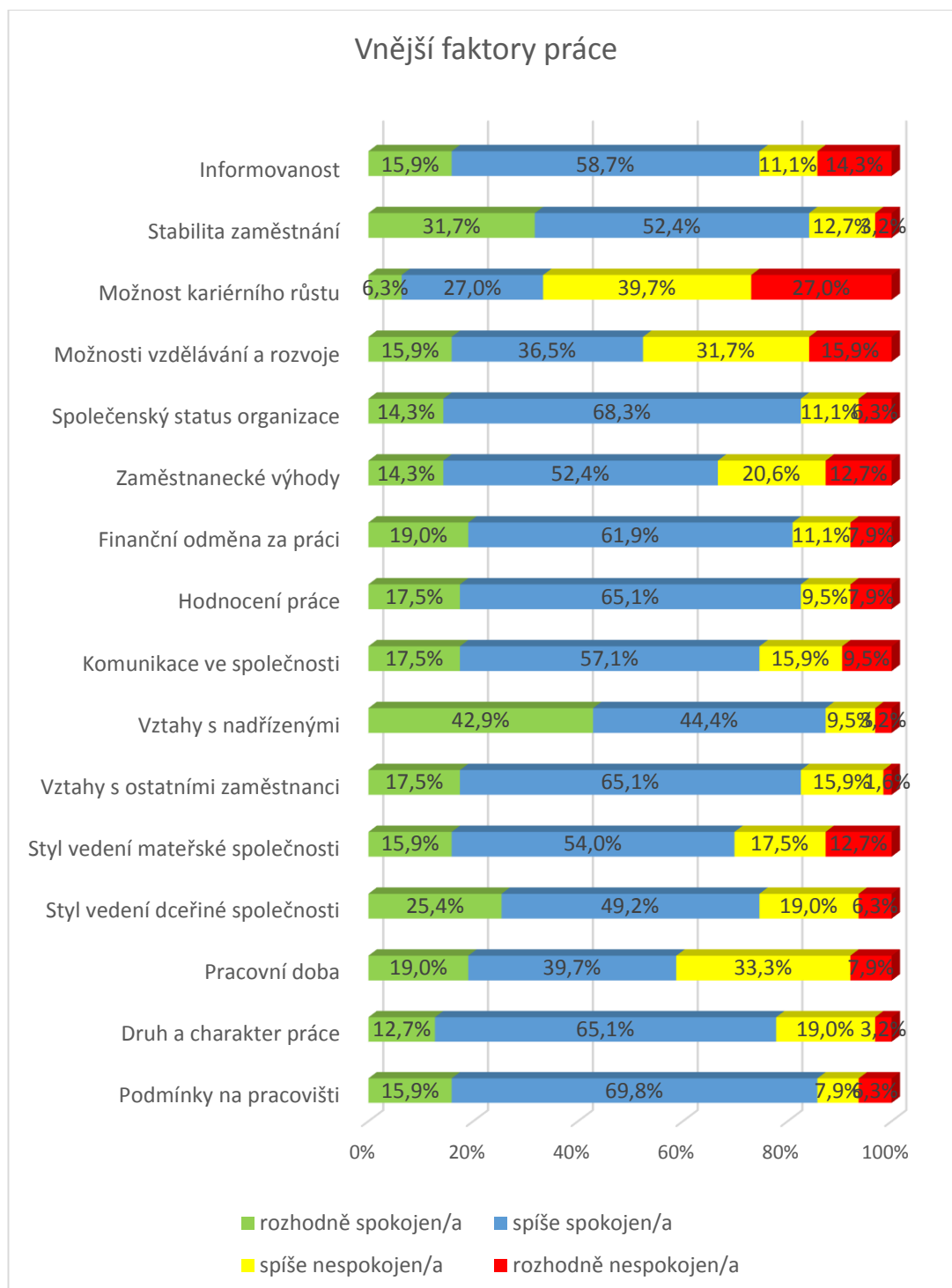
Zdroj: Vlastní práce

5.8 Spokojenost zaměstnanců

5.8.1 Faktory spokojenosti zaměstnanců

I. Vnější faktory práce a pracoviště

Graf 12: Vnější faktory práce



Zdroj: Vlastní práce

Jak lze vyčíst z grafu č. 12, nejčastějším vyjádřením k jednotlivým vnějším faktorům, jež ovlivňují spokojenost zaměstnanců, je odpověď „spíše spokojen“. Pokud odpovědi zprůměrují, dojde k závěru, že nejspokojenější jsou zaměstnanci společnosti se svými vztahy s nadřízenými, se stabilitou zaměstnání a se vztahy s ostatními zaměstnanci. U faktoru „Vztahy s nadřízenými“ uvedlo dokonce 42,9 % „rozhodně spokojen“, u „Stability zaměstnání“ 31,7 %. Z toho lze opět vyvodit, že v organizaci panuje přátelská atmosféra, jak mezi zaměstnanci navzájem, tak i s nadřízenými. Petschl-Transporte funguje v České republice již více než 20 let a mateřská společnost v Rakousku ještě déle. Je zřejmé, že zaměstnanci tuto skutečnost vnímají, neboť vidí své zaměstnání jako vysoce stabilní. V předchozí kapitole bylo „stabilní zázemí“ i jedním z faktorů, které zaměstnance nejvíce motivují.

Více než 80 % zaměstnanců je spokojeno, ať už „spíše“ nebo „rozhodně“, s podmínkami na pracovišti, pracovním prostředím, hodnocením práce, finanční odměnou za práci a se společenským statutem organizace a její pozicí na trhu.

Naopak téměř 67 % respondentů uvedlo, že je nespokojeno s možností kariérního růstu. To už jsem zmiňovala v přechozí kapitole, v souvislosti s žebříčkem motivujících faktorů, kde se kariérní růst umístil na poslední příčce. Jak u řidičů, tak u THP, kterých je na pobočce jen velmi málo, příliš možností kariérního postupu nevidím.

47,6 % dotazovaných není spokojeno s možností vzdělávání a rozvoje, které společnost nabízí a hraší. Jedná se pouze o řidiče. 41,2 % je nespokojeno s pracovní dobou. Kromě jedné výjimky jde jen o řidiče, což je vzhledem k jejich turnusové práci pochopitelné. Zmíněnou výjimkou by mohl být disponent nebo vedoucí pobočky. To si troufám uvést z důvodu jejich týdenních služeb, kdy musí být večer i v noci k zastížení na telefonu.

I přesto považuji výsledky za velice pozitivní a uspokojivé.

II. Vnitřní faktory osobnosti

Vnitřní faktory spokojenosti zaměstnanců se dělí na subjektivní a objektivní. Mezi subjektivní patří např. potřeby, očekávání, zájmy, osobní charakteristiky nebo schopnosti lidí, což nebylo předmětem zjišťování v dotazníkovém šetření. Podívám se tedy na objektivní faktory, zejména, jestli pracovní spokojenost nějakým způsobem závisí na věku, počtu odpracovaných let ve společnosti nebo na pohlaví.

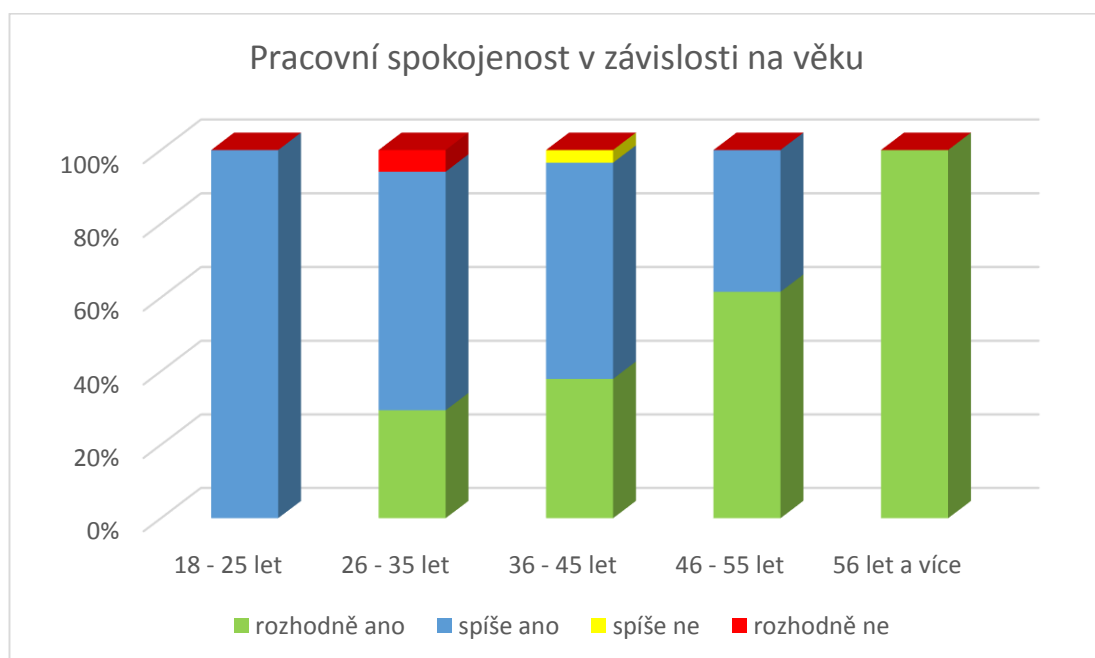
Věk

Tabulka 13: Spokojenost v závislosti na věku v absolutním vyjádření

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem
18 - 25 let	0	3	0	0	3
26 - 35 let	5	11	0	1	17
36 - 45 let	11	17	1	0	29
46 - 55 let	8	5	0	0	13
56 let a více	1	0	0	0	1

Zdroj: Vlastní práce

Graf 13: Spokojenost v závislosti na věku



Zdroj: Vlastní práce

Teorie říká, že s rostoucím věkem se zvyšuje i pracovní spokojenost. To na první pohled potvrzuje i výše uvedený graf. Je vidět, že na otázku „Jste celkově ve společnosti Petschl-Transporte spokojen/a?“ se počet odpovědí „rozhodně ano“ s narůstajícím věkem zvyšuje. Je však nutno podotknout, že v nejstarší věkové skupině se nachází pouze 1 zaměstnanec a ani nejmladší skupina není nijak početná. Pokud však vezmu v úvahu pouze 3 nejpočetnější věkové kategorie, výsledky z dotazníkového šetření tuto teorii rovněž potvrzují. Ve druhé nejmladší věkové skupině se nachází 1 odpověď „rozhodně ne“, ve třetí 1 odpověď „spíše ne“ a čtvrtá kategorie už obsahuje pouze kladná vyjádření k celkové pracovní spokojenosti. Navíc i procento obecně rozhodně spokojených zaměstnanců se s rostoucím věkem zvyšuje.

Počet odpracovaných měsíců/let ve společnosti

Tabulka 14: Spokojenost v závislosti na délce zaměstnání v absolutním vyjádření

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem
Méně než 3 měsíce	3	2	0	0	5
3 - 12 měsíců	3	5	0	0	8
1 - 7 let	18	26	1	1	46
8 - 14 let	1	2	0	0	3
15 - 21 let	0	1	0	0	1

Zdroj: Vlastní práce

Fakt, že pracovní spokojenost roste s růstem počtu odpracovaných let v organizaci, bohužel nemohu potvrdit. Z výše uvedených dat v tabulce nelze vyvodit žádné závěry a je zřejmé, že by ani nebyly příliš objektivní. Do prostřední věkové kategorie spadá celých 73 % respondentů a počty v jednotlivých skupinách jsou tedy velmi nevyvážené.

Pohlaví

Z celkového počtu respondentů, tedy z 63 jsou pouze 4 ženy a 59 mužů. Nemělo by tedy smysl rozebírat pracovní spokojenost jak pro ženy, tak i pro muže, neboť v další části práce se zabývám celkovou spokojeností všech zaměstnanců, což vlastně symbolizuje i spokojenost mužů. Mohu se ale zaměřit zvlášť na tyto 4 ženy na pozici THP, neboť mají v souvislosti se spokojeností v práci několik společných znaků.

Všechny ženy jsou v zaměstnání spokojeny, z toho 3 rozhodně. Pokud plní dobře své úkoly, jsou mnohem spokojenější a všechny by práci v Petschl-Transporte určitě doporučily svým známým. Z vnějších faktorů spokojenosti, u nichž všechny ženy odpověděly „rozhodně spokojen/a“, mohu jmenovat: pracovní doba, vztahy s ostatními zaměstnanci, s nadřízenými, možnost vzdělávání a rozvoje nabízené či financované společností, stabilita zaměstnání a informovanost. I se všemi zbývajícími faktory jsou vesměs spokojeny. Pouze 1 pracovnice není zcela spokojena s pracovním prostředím a podmínkami na pracovišti, zaměstnaneckými výhodami a možností kariérního růstu.

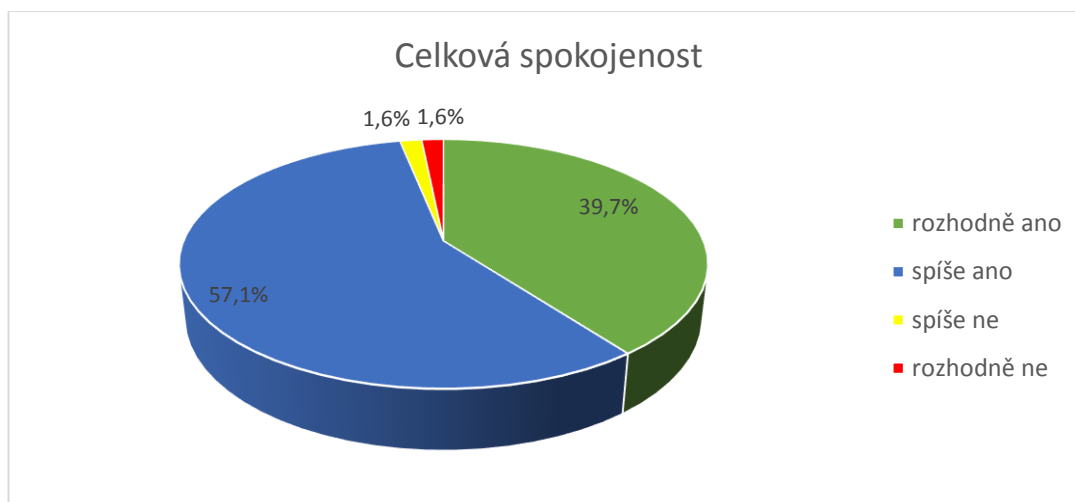
5.8.2 Celková spokojenost zaměstnanců

Tabulka 15: Celková spokojenost

	Absolutní počet	Relativní počet
Rozhodně ano	25	39,7%
Spíše ano	36	57,1%
Spíše ne	1	1,6%
Rozhodně ne	1	1,6%

Zdroj: Vlastní práce

Graf 14: Celková spokojenost



Zdroj: Vlastní práce

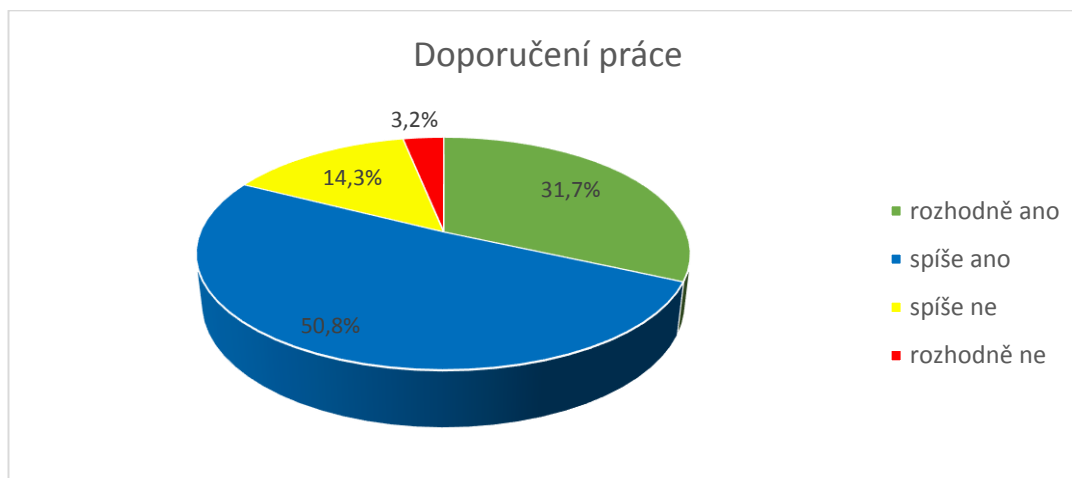
Tento graf je, podle mého názoru, nejvíce vyhovující z celého dotazníkového šetření. Výsledky týkající se celkové spokojenosti zaměstnanců ve společnosti jsou opravdu velice pozitivní. 39,7 % respondentů uvedlo, že jsou celkově v Petschl-Transporte rozhodně spokojeni. 57,1 % je obecně ve společnosti spíše spokojeno. Mezi spokojené pracovníky patří všechny ženy a všichni THP, a sice polovina do první a polovina do druhé skupiny.

Zajímavé však je, že pouze 8 z 25 zaměstnanců, kteří uvedli na otázku týkající se celkové spokojenosti „rozhodně spokojen/a“, je spokojeno se všemi jednotlivými vnějšími faktory práce, jež ovlivňují spokojenosti zaměstnanců. Z celkově spíše spokojených respondentů, kterých je 36, je dokonce jen 6 zaměstnanců spokojeno i se všemi jednotlivými faktory spokojenosti, které jsou uvedeny v grafu č. 12 v předešlé podkapitole. Všichni celkově spokojení zaměstnanci nejčastěji uvedli, že nejsou spojeni s možností kariérního růstu, vzdělávání a rozvoje, se zaměstnaneckými výhodami a pracovní dobou. Zřejmě ale pro ně tyto faktory spokojenosti nejsou natolik důležité, nemají takovou váhu, aby ovlivnily jejich celkovou spokojenost v podniku.

Pouze 3,2 % dotazovaných je celkově ve společnosti nespokojeno, což jsou v absolutním vyjádření pouze 2 pracovníci. Ten rozhodně nespokojený není spokojen ani s žádným z jednotlivých faktorů spokojenosti. A druhý, spíše nespokojený, je nespokojen téměř se všemi jednotlivými faktory, kromě „Vztahy s ostatními zaměstnanci“ a „Finanční odměna za práci“, u nichž uvedl „spíše spokojen“. Oba jsou řidiči se středním odborným vzděláním bez maturity pracující v podniku 1 – 7 let.

5.8.3 Doporučení práce svým známým

Graf 15: Doporučení práce



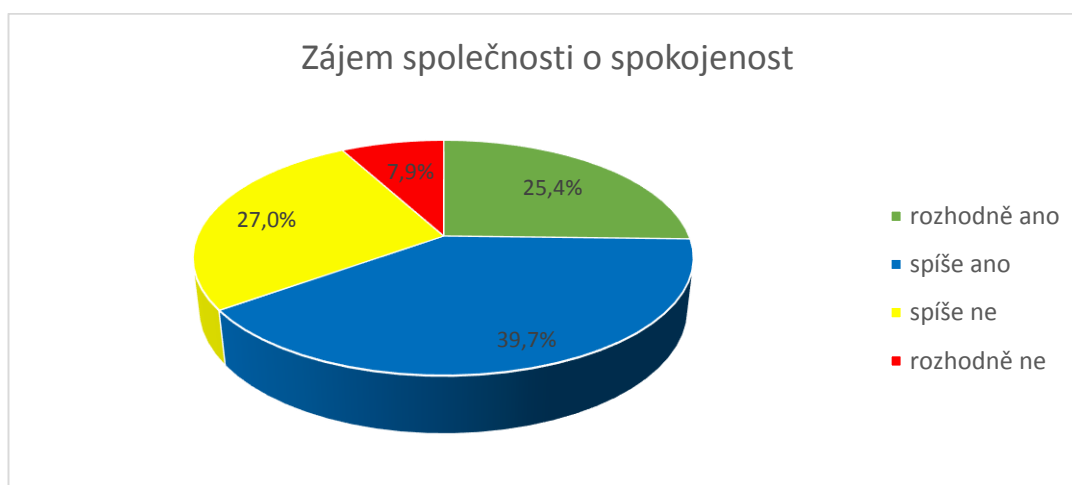
Zdroj: Vlastní práce

Práci ve společnosti by svým známým rozhodně doporučilo 31,7 % respondentů. Všichni tito zaměstnanci jsou ve společnosti obecně spokojeni, 2/3 rozhodně a 1/3 spíše. Mezi nimi jsou 4 z 6 THP. 50,8 % zaměstnanců by taktéž doporučilo Petschl-Transporte jako zaměstnavatele svému okolí, avšak s o něco menší jistotou. Opět všichni v otázce na celkovou spokojenost odpověděli z přibližně 2/3 „rozhodně spokojen/a“ a z 1/3 „spíše spokojen/a“.

Zbýlých 17,5 % by danou práci svým známým nedoporučovalo. To je zajímavé, neboť 82% z těchto zaměstnanců je se svou prací všeobecně spokojeno. Patří mezi ně i 1 technickohospodářský pracovník.

5.8.4 Zájem společnosti o spokojenost zaměstnanců

Graf 16: Zájem společnosti o spokojenost



Zdroj: Vlastní práce

Na dotaz „Domníváte se, že se společnost zajímá o spokojenost svých zaměstnanců?“ odpovědělo 25,4 % „rozhodně ano“ a 39,7 % „spíše ano“.

27 % respondentů si to nemyslí a 7,9 % je přesvědčeno o tom, že se společnost o spokojenost zaměstnanců nezajímá. Jsou to samí řidiči, z nichž i přesto více než 90 % je ve svém zaměstnání celkově spokojeno.

5.8.5 Vztah mezi spokojeností a pracovním výkonem

Jak už jsem zmínila v teoretické části, nejen že pracovní spokojenost má vliv na pracovní výkon, ale i pracovní výkon ovlivňuje spokojenost zaměstnance. Není tedy možné přesně určit vliv pouze jednoho aspektu. Dále je možné, že pracovní výkon i pracovní spokojenost jsou ovlivňovány zcela jiným činitelem a navzájem mezi nimi tedy neexistuje žádný vztah. Může nastat několik situací, které jsem zjišťovala v dotazníkovém šetření a jejich výsledky uvádím níže.

Pracovní výkon má vliv na pracovní spokojenost

Tabulka 16: Vliv pracovního výkonu na spokojenost

	Absolutní počet	Relativní počet
Rozhodně ano	37	58,7%
Spíše ano	22	34,9%
Spíše ne	3	4,8%
Rozhodně ne	1	1,6%

Zdroj: Vlastní práce

Graf 17: Vliv pracovního výkonu na spokojenost



Zdroj: Vlastní práce

První otázkou jsem zkoumala vliv pracovního výkonu na pracovní spokojenost. 58,7 % respondentů odpovědělo, že pokud v zaměstnání plní dobře své pracovní úkoly, jsou rozhodně spokojenější. Do této skupiny spadá 5 z 6 THP. U 34,9 % zaměstnanců se rovněž potvrdil pozitivní vliv pracovního výkonu na jejich spokojenost s prací, jsou poté spíše spokojenější. Pouze u 4,8 % pracovníků nemá dobré plnění úkolů vliv na jejich spokojenost a u 1,6 % nemá absolutně žádný vliv.

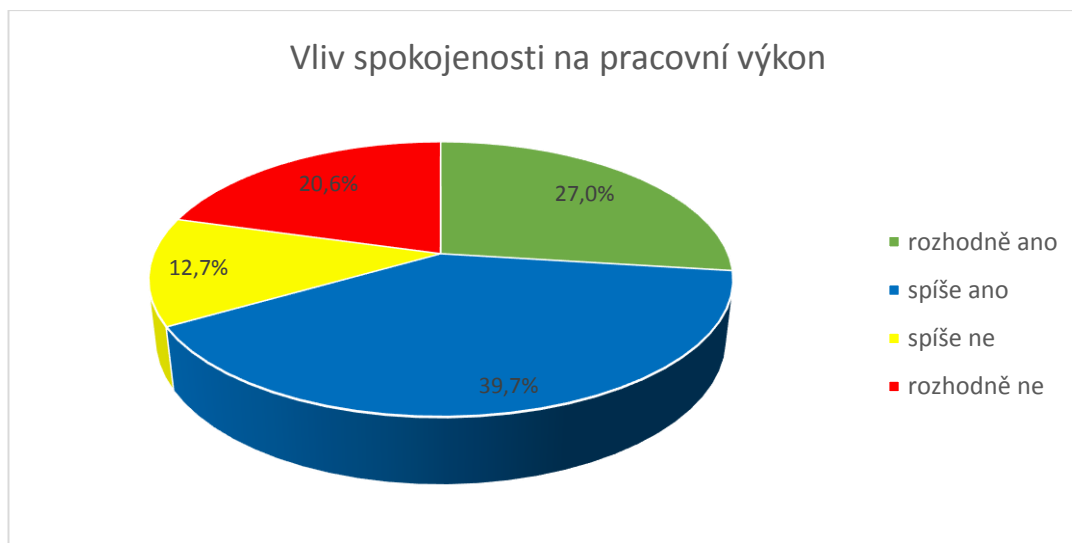
Pracovní spokojenost ovlivňuje pracovní výkon

Tabulka 17: Vliv spokojenosti na pracovní výkon

	Absolutní počet	Relativní počet
Rozhodně ano	17	27,0%
Spíše ano	25	39,7%
Spíše ne	8	12,7%
Rozhodně ne	13	20,6%

Zdroj: Vlastní práce

Graf 18: Vliv spokojenosti na pracovní výkon

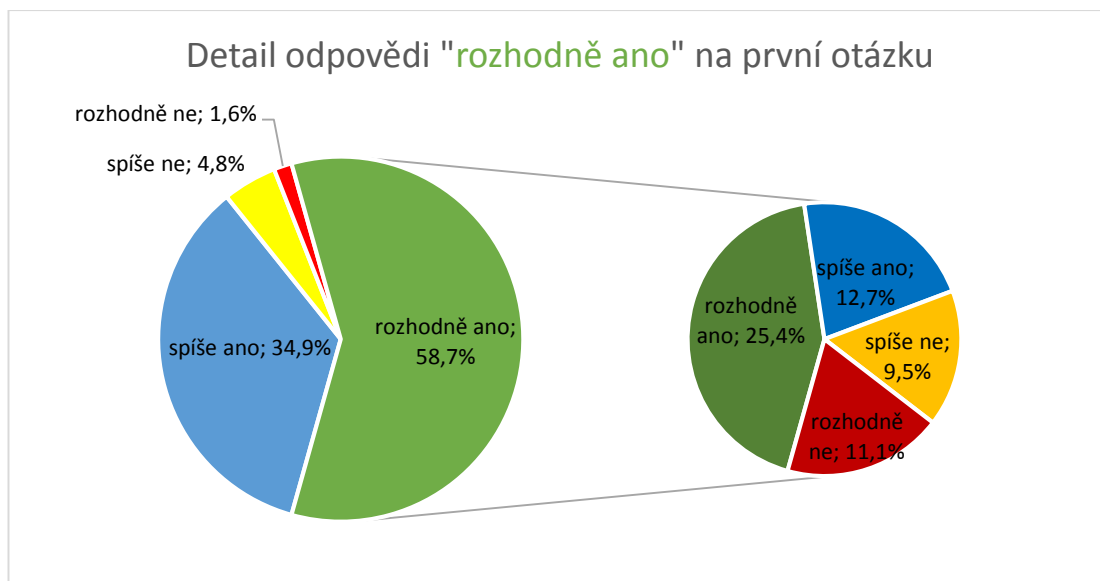


Zdroj: Vlastní práce

27 % dotazovaných sdělilo, že plní své pracovní úkoly jen tehdy, jsou-li v zaměstnání spokojeni. Jejich pracovní spokojenost má tedy na pracovní výkon značný vliv. 39,7 % spíše potvrdilo vliv spokojenosti na svůj výkon. Naštěstí z těchto 42 pracovníků jsou kromě 1 všichni celkově v zaměstnání spokojeni, proto své pracovní úkoly plní. V opačném případě by zřejmě v podniku již nepůsobili. U 12,7 % zaměstnanců spíše a u 20,6 % rozhodně nemá spokojenost v práci žádný vliv na plnění jejich pracovních úkolů. Stejný názor zastává i 5 z 6 THP.

Oboustranný vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem

Graf 19: Vliv pracovního výkonu na spokojenost – detail

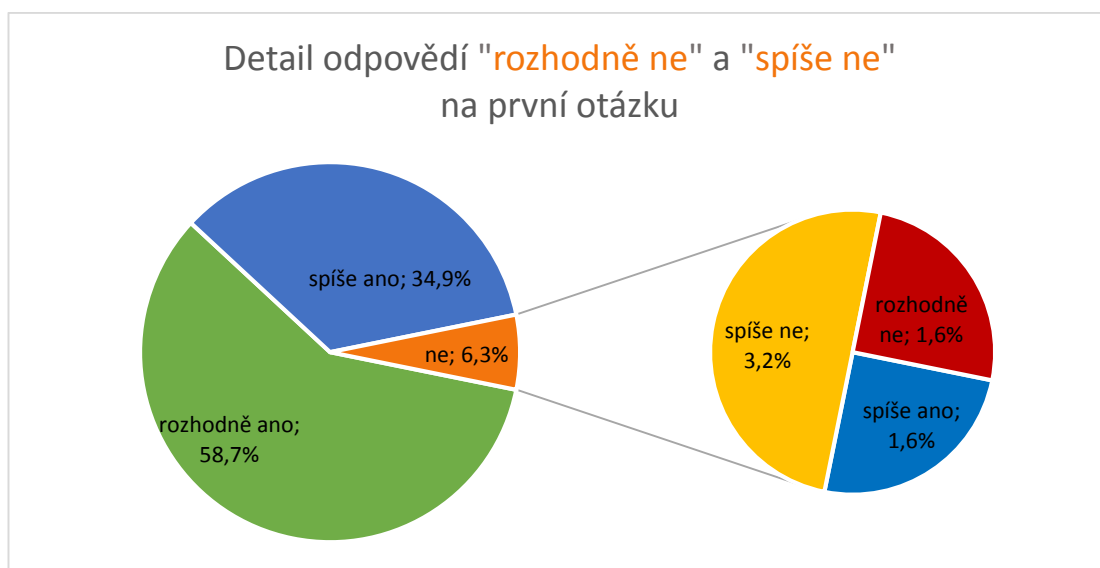


Zdroj: Vlastní práce

Na první otázku „Pokud dobře plníte své pracovní úkoly, jste v zaměstnání spokojenější?“ odpovědělo 58,7 % respondentů „rozhodně ano“. 25,4% reagovalo jak na první, tak i na druhou otázku „Plníte dobře své pracovní úkoly jen tehdy, pokud jste v zaměstnání spokojen/a?“ výrokem „rozhodně ano“. Pro tuto přibližně ¼ všech zaměstnanců platí, že mezi jejich pracovním výkonem a pracovní spokojeností existuje silný oboustranný vztah.

Absence vztahu mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem

Graf 20: Vliv pracovního výkonu na spokojenost – detail 2

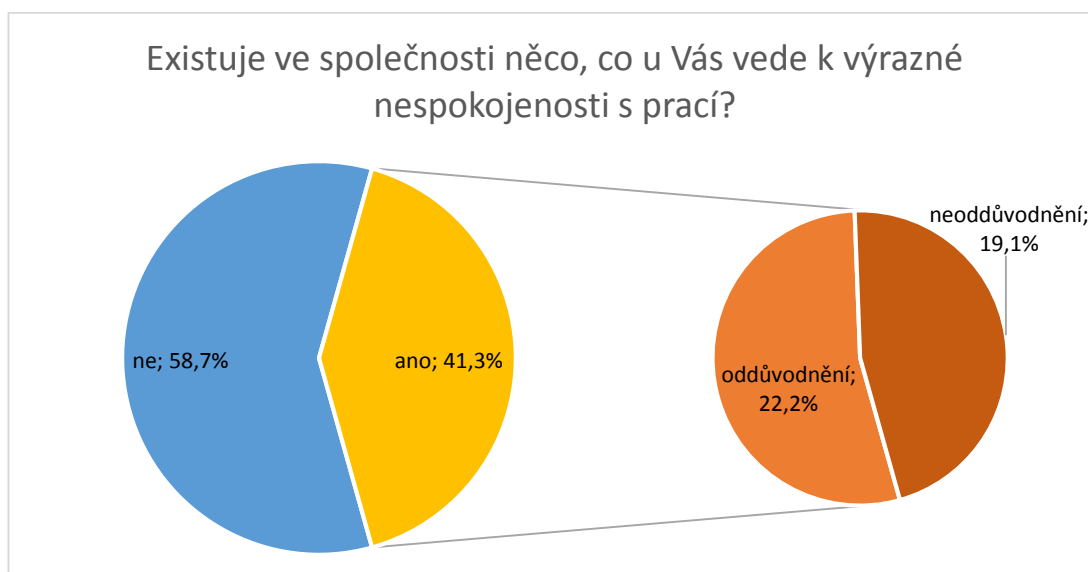


Zdroj: Vlastní práce

Respondentů, kteří odpověděli záporně na první otázku týkající se vlivu pracovního výkonu na pracovní spokojenost je celkem 6,3 %. 1,6 % zaměstnanců odpovědělo jak záporně na první otázku, tak i „rozhodně ne“ na otázku druhou týkající se vlivu pracovní spokojenosti na pracovní výkon a 3,2 % takových sdělilo „spíše ne“. To znamená, že v součtu v podniku u 4,8 % pracovníků neexistuje žádný vztah mezi jejich spokojeností a výkonem, plnění pracovních úkolů nemá nic společného s jejich spokojeností v zaměstnání, a naopak.

5.8.6 Nespokojenost

Graf 21: Nespokojenost



Zdroj: Vlastní práce

Na konci dotazníku měli zaměstnanci možnost konkrétně vypsát, zda existuje něco, co by ve společnosti chtěli změnit, protože to vede k výraznému snížení jejich pracovní spokojenosti. Na tuto otázku odpovědělo 58,7 % respondentů „ne“ a 41,3 % „ano“. Tak velké procento může budit špatný dojem, ale je třeba zdůraznit, že vyjma jednoho zaměstnance jsou všichni tito zaměstnanci v Petschl-Transporte celkově spokojeni. Zřejmě chtěli jen podotknout, co by bylo vhodné v podniku zlepšit, avšak pouze 22,2 % se ke své nespokojenosti konkrétně vyjádřilo. Zbýlých 19,1 % by chtělo něco změnit, jenže svůj výrok bohužel ničím neodůvodnilo.

Mezi nejčastější návrhy, které by pomohly zvýšit pracovní spokojenost, patří přidělit vozidlo pouze jednomu stálému řidiči, který by se o něj staral, udržoval ho v čistotě a byl zodpovědný za škody na vozidle způsobené. Bohužel situace je taková, že řidiči se

o kamiony střídají a těžko už se zpětně dohledává, kdo je zodpovědný za případné škody či nepořádek.

Dále jako předmět své nespokojenosti řidiči uvedli malou základní mzdu či špatnou komunikaci. Domnívám se, že se jedná komunikaci s disponenty, zejména pak s těmi rakouskými. Někteří by chtěli dokonce změnit vedení společnost a jiní by uvítali na konci svého turnusu odvoz do Českých Budějovic. Ke kamionům, které většinou parkují v rakouských městech Pergu nebo Haagu a zpět od nich si totiž musí ve většině případů zajistit odvoz sami.

Jediný návrh pocházející od THP je změna účetního softwaru. V současnosti využívané programy bohužel zaměstnancům neulehčují práci, zejména z toho důvodu, že jim chybí česká legislativa.

6 DISKUZE A NÁVRHY NA ZMĚNY

V této kapitole jsem se na základě analýzy zaměstnanecké politiky ve firmě Petschl-Transporte s. r. o. zaměřila na doporučení, která by bylo možné v podniku zavést za účelem vylepšení zaměstnanecké politiky a odstranění nedostatků, které se tam vyskytují. Tyto problémy jsem identifikovala a na jejich základě navrhl možná řešení, která by přispěla k vyšší spokojenosti a motivaci zaměstnanců, efektivnější komunikaci nebo k lepšímu procesu získávání nových pracovníků.

6.1 Komunikace

Co se komunikace v organizaci týče, využívá, podle mého názoru, velmi různorodou a širokou škálu všech možných způsobů dorozumívání se. Velice pozitivně hodnotím mezipodnikové telefony, ze kterých lze v rámci firmy, jak dceřiné, tak i mateřské, volat bezplatně. I přesto lze však v této oblasti nalézt určité nedostatky.

Jako první nedostatek bych vyzdvihla absenci internetových stránek. V dnešní moderní době je i pro mnohem menší organizace samozřejmostí vlastnit své webové stránky, když už rovnou nevyužívá sociálních sítí. Na **tvorbu webových stránek** bych si najala společnost, která se specializuje na poskytování služeb v této oblasti. Myslím si, že tato jednorázová investice by jistě nepřišla na zmar. Potenciální zákazníci, ale i potenciální uchazeči o zaměstnání v Petschl-Transporte, kterých je neustále nedostatek, by měli možnost si najít na internetu kontakt a firma by se mohla rozrůstat.

Cena za tvorbu webových stránek, které by poskytovaly základní informace o firmě a jejím podnikání, se pohybuje od 20 000 Kč do 35 000 Kč. Přesná cena pak závisí na mnoha faktorech, jako např. počet podstránek, jejich rozsah, pracnost a individuálnost či přítomnost dalších souvisejících požadavků. V tomto konkrétním případě by pro začátek stačily jen opravdu jednoduché webové stránky, které by informovaly veřejnost především a pouze o existenci společnosti, proto by se cena blížila spíše ke spodní hranici. (AW-DEV, 2015)

Pokud by se tato metoda osvědčila a webové stránky by dosahovaly vysokých návštěvností, uvažovala bych o oboustranné komunikaci se zákazníky přes internet nebo na nějakých sociálních sítích, což by ale vyžadovalo další investice na spravování internetových stránek. Poté již by bylo výhodné na tuto pozici zaškolit nebo přijmout

nového zaměstnance, který by online komunikaci vyřizoval a případně se i staral o aktualizaci webových stránek společnosti.

Dále bych navrhla **změnu programů** využívaných ke komunikaci na ekonomickém oddělení. V současnosti se používají různé systémy, které umí zjednodušit práci, šetřit čas a poskytovat potřebné manažerské výstupy. Tak tomu bohužel v Petschl-Transporte vždy není. Jelikož německé a rakouské softwary nekomunikují s těmi českými, které jsou rovněž na oddělení využívány a neznají českou legislativu, tak zaměstnancům práci spíše přidělávají. Ti musí tedy ručně do počítače zadávat a přepisovat data, což by s českými účetními programy nemuseli.

Konkrétně bych doporučila nahradit systémy Dispo-Program a Mesonic Winline za jeden český. Změna účetního programu však není jednoduchá, proto je před výběrem nového softwaru nutné určit, co všechno se od něj očekává a kolik je společnost ochotna do něj investovat. Nejedná se však pouze o nové pořizovací náklady, ale i o vedlejší náklady spojené se zaškolením všech pracovníků. Nejsem si jistá, zda by společnost tuto změnu akceptovala, protože doba, po kterou používá Mesonic Winline ještě není tak dlouhá a pořízení tohoto softwaru znamenalo vysoké náklady. Naopak Dispo-Program je už poměrně zastaralý, o čemž svědčí i prostředí MS-DOS, v němž je používán, proto by mé doporučení mohlo být alespoň předmětem diskuze.

Výše zmíněné softwary bych nahradila českým ekonomickým a účetním programem POHODA 2015, jehož jednotlivé varianty obsahují různý rozsah a kombinaci funkcí. Pro společnost Petschl-Transporte bych vybrala variantu *POHODA Komplet*. Jedná se o nejprodávanější variantu systému POHODA s bezkonkurenčním poměrem cena/hodnota. Systém umožňuje vést účetnictví i daňovou evidenci, zpracovávat mzdy pro neomezený počet zaměstnanců, rozúčtování dokladů a jejich položek, evidenci DPH podle zákonných požadavků. Dále zachycuje průběh celých zakázek, lze tedy velmi snadno z přijaté objednávky vytvořit vydanou fakturu a podporuje i cizí měnu včetně automatického načítání kurzového lístku. (Stormware, n.d.)

Veškeré náklady, které by musela firma na nákup nového softwaru vynaložit, jsou shrnuty v následující tabulce:

Tabulka 18: Náklady na nákup nového softwaru

	Cena bez DPH	Cena s DPH
POHODA Komplet	13 980,0 Kč	16 915,8 Kč
Síťová licence pro 5 PC	27 960,0 Kč	33 831,6 Kč
Individuální nastavení programu + školení	1 490,0 Kč	1 802,9 Kč
Úhrada cesty technika z Prahy do ČB	1 571,9 Kč	1 902,0 Kč
Celkem	45 001,9 Kč	54 452,3 Kč

Zdroj: Vlastní práce na základě Stromware (2014) a Peníze.cz (2015)

Na základě dotazníkového šetření jsem zjistila, že kromě připomínek THP na špatný účetní software, jsou s komunikací v organizaci nespokojeni i někteří řidiči. Bohužel mi ale nebyly sděleny žádné podrobnosti k tomuto výroku. Domnívám se však, že jde o komunikaci řidičů s disponenty. Ti by měli poskytovat přesné, jasné informace a především včas. K určitému zlepšení by určitě došlo i tehdy, kdyby čeští řidiči ovládali alespoň na základní úrovni znalost německého jazyka. I to může být problémem v komunikaci s dispečinkem v mateřské společnosti.

6.2 Získávání a výběr pracovníků

Jelikož se společnost zabývá procesem získávání a výběrem pracovníků téměř neustále, má s ním již letité zkušenosti a své zavedené postupy. Ty určitě fungují bezproblémově, ale přesto bych se chtěla zamyslet nad tím, co by se přece jen dalo vylepšit.

V rozporu s teorií je **specifikace a popis pracovního místa** v nabídce zaměstnání od společnosti Petschl-Transporte. Každá nabídka práce by měla obsahovat základní informace o pracovních úkolech, podmínkách, ale i o požadavcích kladených na uchazeče. Společnost však uvádí pouze název pracovní pozice, hrubou mzdu, případně poznámku, že jde o turnusovou práci. Zbytek informací sděluje zájemcům telefonicky nebo až přímo osobně. Domnívám se, že pokud by nabídka hned od začátku obsahovala veškeré základní informace o nabízené pozici, stávající zaměstnanci ve společnosti, kteří se získáváním zabývají, by si ušetřili spoustu času i energie. Nemuseli by každém zvlášť sdělovat podrobnosti a uchazeči už by se rovnou hlásili s vědomím, že ví, oč se jedná.

Spolu s výše zmíněným návrhem by musela nastat i změna volby metod získávání pracovníků. Pokud by firma dávala i nadále najevo informaci o volném pracovním místě prostřednictvím cedule u hlavní komunikace, je zřejmé, že celá specifikace by se na tuto plochu nevešla. A jestliže ano, nápis by nebyl tak viditelný, zřetelný a projíždějící řidiči – potenciální uchazeči by jej nezaregistrovali. U nabídky práce na pracovních úřadech by však byl základní popis pracovního místa vhodný. Zvolila bych i další metody získávání zaměstnanců, jako např. **denní tisk**. Při volbě konkrétního média, bych se zaměřila na cílovou skupinu mužů ve středním věku. Cenovou náročnost bohužel neuvádím, protože bývá většinou sdělena až po zadání objednávky. Nabídku zaměstnání bych umístila i na internet, na **internetové portály** jako např. www.jobs.cz nebo www.prace.cz.

Na portálu www.jobs.cz je možné čerpat během jednoho roku 3 inzeráty po dobu dvou týdnů nebo jednoho měsíce od 19 000 Kč bez DPH. Cena však platí pouze pro inzerát vystavený do jedné lokality. Příplatek za další lokalitu pak činí 1500 Kč bez DPH. Celková roční cena by tedy závisela na tom, v kolika lokalitách by společnost chtěla informovat o volném pracovním místě. (Jobs.cz, 2012)

Měsíční inzerát na serveru www.prace.cz stojí 3500 Kč bez DPH. Jestliže společnost hledá zaměstnance v průměru 10 měsíců v roce, zaplatil by podnik ročně 35 000 Kč bez DPH. (prace.cz, n.d.)

Výběr nových pracovníků, podle mého názoru, probíhá bezproblémově. Sice by bylo přínosné, kdyby všichni zaměstnanci už od samého nástupu do společnosti ovládali německý jazyk, avšak není to možné. Především uchazečů na pracovní pozici řidič MKD bývá většinou nedostatek, a proto rovněž zastávám názor, že znalost německého jazyka mezi základní kritéria výběru nepatří. Technickohospodářští pracovníci by se ale německy měli domluvit, jinak je tato neznalost brzdí v plnění pracovních povinností.

S přijímacím pohovorem, jako se základní metodou výběru nových zaměstnanců naprosto souhlasím.

6.3 Rozvoj zaměstnanců

To, že se společnost Petschl-Transporte zabývá vzděláváním jako systematickou koncepcí, jí přináší řadu výhod. Kvalifikace, znalosti a dovednosti zaměstnanců se

zlepšují, což napomáhá lepší produktivitě práce, a to v konečném důsledku vede k větší konkurenceschopnosti celého podniku. Jako velice pozitivní hodnotím, že zaměstnanci si sami mohou vybrat školení, jejichž témata jsou zajímavá a nápomocná k výkonu jejich pracovní činnosti. Pokud společnost zastává stejný názor, uhradí jim všechny náklady spojené s tímto vzděláváním.

Na základě provedeného dotazníkového šetření je mi známo, že se vzděláváním a rozvojem, jakožto s vnějším faktorem pracovní spokojenosti, nejsou řidiči příliš spokojeni. Ani jako motivační faktor u nich vzdělávání nefunguje, avšak u takové pracovní pozice tato skutečnost zřejmě není nic neobvyklého. I přesto bych se chtěla pokusit dát jim alespoň možnost určitého vzdělání, které by se lišilo od povinných školení.

Jediným mým návrhem v této oblasti je **rozšířit jazykové kurzy** i do řad řidičů. Účast na tomto vzdělávání by ale byla zcela dobrovolná. Domnívám se, že mnoho řidičů se ve svém volném čase nechce věnovat ničemu, co je jakkoli společné s jejich zaměstnáním. Avšak pokud ano, společnost by jim určitě měla umožnit i uhradit kurzy německého jazyka stejně tak jako ostatním zaměstnancům. Technickohospodářští pracovníci se ale vzdělávají ve své pracovní době, což by u řidičů bylo těžké a možná i nemožné realizovat, proto neočekávám velký zájem, ale rozhodně bych jim tuto variantu nabídla.

V jazykové škole Gaudeo, kde už se vzdělávají THP, stojí kurzy německého jazyka pro začátečníky 2 880 Kč, přičemž intenzita kurzů je 1x týdně 90 minut pod dobu jednoho semestru. U vzdělávání řidičů by se však musely domluvit jiné termíny nebo ceny, vzhledem k jejich pracovní době, a tedy k nemožnosti navštěvovat kurzy pravidelně každý týden. (Gaudeo CB, 2015)

6.4 Odměňování zaměstnanců

Zaměřím-li se na návrhy zlepšení aspektů, ve kterých se jeví z pohledu šetření nedostatky, měla bych v této oblasti pouze jedinou připomínku. Z vyhodnocení dotazníků vyšlo najevo, že řidiči jsou nespokojeni s výší své základní mzdy. Společnost využívá široké škály odměn a zaměstnaneckých benefitů, takže ve skutečnosti obdrží řidiči měsíčně 2 – 3 krát větší částku, než činí jejich základní mzda. Ohodnocení za jejich práci je tedy dostatečné, ale odměny ani jiné výhody nejsou pevnou složkou mzdy, proto se na ně nelze spolehnout se stoprocentní jistotou. Nízká základní mzda má i jiné nevýhody,

jako např. problémy při žádostech o hypotéku nebo v budoucnosti vyplácení nízkého starobního důchodu. Pokud by to dovolila ekonomická situace podniku, navrhovala bych **zvýšení základní mzdy**, avšak pouze na úkor odměn. Určitá výše odměn by ale měla být zachována, aby byli pracovníci motivováni k dosahování dobrých výsledků.

6.5 Motivace zaměstnanců

Motivace, jakožto jedna z nejdůležitějších podmínek úspěšnosti organizace, musí být ve společnosti správně nastavená a je třeba jí věnovat značnou pozornost. V Petschl-Transporte jsou, podle mého názoru a na základě výsledků z dotazníkového šetření, zaměstnanci motivováni dostatečně. K bezchybnému plnění jejich pracovních úkolů je jim nabídnuta celá řada motivačních faktorů, z nichž mohu jmenovat finanční ohodnocení, bonusy a prémie, přátelskou podnikovou kulturu, dobré vztahy s kolegy i s nadřízenými, dlouholetou tradici společnosti a jistotu zaměstnání. Samozřejmě v určitých oblastech motivace chybí, proto navrhuji několik málo zlepšení jak pro řidiče, tak i pro technickohospodářské pracovníky.

THP považují za motivující faktory při jejich práci nejen mzdu a finanční ohodnocení práce, ale především vztahy na pracovišti a stabilní zázemí firmy, které má na trhu pevnou pozici a dobrou pověst. Motivace však upadá v možnostech kariérního růstu. To je dáno velikostí firmy a počtem zaměstnanců. Není jich mnoho, a proto je velmi vzácné dočkat se kariérního postupu. Jedinou možností je změnit práci v dceřiné společnosti za zaměstnání ve společnosti mateřské. I kdyby zaměstnanec zastával stejnou pracovní pozici, určitě by se mu dostalo lepšího finančního ohodnocení. To lze považovat za atraktivní možnost kariérního růstu. Pracovník by dostával vyšší mzdu, ale především nabyl nové zkušenosti, zážitky a zlepšil znalost cizího jazyka.

Z dotazníkového šetření také vyšlo najevo, že THP se necítí motivováni mateřskou společností. Možná by bylo vhodné přidat zaměstnancům odměny, které by pramenily z hodnocení a z finančních prostředků matky. Dále bych navrhla jednou ročně uspořádat nějakou **kulturní událost**, např. ples nebo vánoční večírek pro všechny rakouské i české zaměstnance. Tím by se určitě upevnily vztahy mezi matkou a dcerou a pro všechny by bylo příjemně motivující účastnit se společné akce s bohatým cateringem či s vyhlášováním nejúspěšnějších zaměstnanců roku.

Na posledních příčkách žebříčku motivujících faktorů pro řidiče se nacházejí možnost kariérního růstu, mateřská společnost a možnost vzdělávání a rozvoje. Co se kariérního růstu týče, stejně jako u THP bych viděla nové možnosti ve změně zaměstnavatele z Petschl-Transporte (Česko) s. r. o. na Petschl-Transporte GmbH. Domnívám se však, že u řidičů by se moc věcí nezměnilo, proto bych motivaci v tomto směru dále nerozváděla. Zvýšit motivaci od mateřské společnosti už jsem navrhla výše, a sice společnou událostí či večírkem. Stejně tak i v možnostech vzdělání a rozvoje bych navrhla jednu změnu, a to stejnou příležitost kurzů německého jazyka pro všechny zaměstnance. O podrobnostech jsem se zmínila již v podkapitole *Rozvoj zaměstnanců*.

O čem jsem ale ještě nepojednávala je skutečnost, že se řidiči při výkonu své práce necítí v bezpečí. To je pochopitelné, v jakémkoliv dopravním prostředku hrozí nebezpečí a na silnicích či dálnicích větší než kdekoli jinde. Zde mohu pouze navrhnout **vyšší bezpečnostní opatření** zabudované v kamionech, striktní dodržování povinných přestávek a dostatečný prostor a pohodlí pro spánek, aby řidičům nehrozila nehoda způsobená únavou či mikrospánkem.

Na základě výsledků z dotazníků jsem zjistila, že zaměstnanci pouze se základním vzděláním mají něco společného. Nerozumí své práci, neví přesně, proč ji vykonávají a nemyslí si, že je dobře organizovaná. Navíc mají problémy s komunikací, proto bych při výběrovém řízení bezpodmínečně dodržovala kritérium alespoň odborného vzdělání bez maturity.

6.6 Spokojenost zaměstnanců

Dotazníkové šetření ukázalo, že procento spokojených zaměstnanců v podniku je velmi vysoké, a proto není příliš důvodů ani možností pro změny. I přesto však několik pracovníků v dotazníku uvedlo, s čím jsou ve společnosti nespokojeni. Jedná se např. o nevyhovující software či malou základní mzdu. Návrhy, jak zlepšit tyto příčiny nespokojeností jsem již uvedla v příslušných kapitolách výše.

Dalším návrhem na popud uvedených připomínek v dotazníku je **zajistit odvoz** všem řidičům. Když mohou řidiči společně ve větších skupinách jezdit transitem, mohla by společnost nakoupit několik osobních aut, kterými by se na parkoviště kamionů zaměstnanci dopravili např. po dvou. Pokud nemá pracovník opravdu s nikým ani v nejmenším společnou cestu, je samozřejmě zajištění jeho odvozu komplikované.

Domnívám se však, že by bylo velice pozitivní vidět, že se organizace alespoň snaží zorganizovat odvozy pro větší množství řidičů. S dopravou by mohla pomoci i mateřská společnost, které by dělalo určitě menší problémy poskytnout řidičům automobil na cestu do Českých Budějovic a jiným zpět do Pergu.

Jestliže by se firma rozhodla nějaký osobní automobil pořídit, naskýtá se řada možností. Pro společnost by bylo vhodná koupě na leasing. Jednou z variant může být např. nákup nové Škody Fabie Style za 6 598 Kč měsíčně včetně pojištění při době splácení 60 měsíců, přičemž splátka předem by činila 10 % z kupní ceny, jež je 326 500 Kč. Možností je ale nespočet, lze si vybrat různé prodejce, různé značky automobilů i dobu splácení. Já bych volila z nabídky levnějších osobních automobilů. Celková cena pro toto navrhované zlepšení by se dále odvíjela od toho, kolik vozů by se společnost rozhodla koupit. (ŠKODA AUTO, n.d.)

35 % zaměstnanců si nemyslí, že se společnost zajímá o jejich pracovní spokojenost. To lze snadno napravit tím, že technickohospodářských pracovníků se bude jednatel ptát, zda je vše v pořádku a jestli jim nic nechybí. O řidiče by se zase mohli více zajímat disponent a vedoucí pobočky. Při každém osobním setkání bych se zeptala, jestli všechno funguje tak, jak má a zda např. zaměstnanec nepotřebuje jejich pomoc nebo nemá nějaké připomínky k pracovním činnostem.

Řidiči jsou také nespokojeni s pracovní dobou a s tím, že nemá každý svůj vlastní kamion a musejí se o ně střídat. V tomto ohledu však nevidím žádné reálné východisko. Když řidiči do zaměstnání nastupují, jsou jim tyto skutečnosti známy, a měli by se tedy rozmyslet hned, zda jsou tyto podmínky ochotni akceptovat.

7 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byla analýza nástrojů zaměstnanecké politiky ve vybrané organizaci a případné návrhy změn vedoucí k žádoucímu stavu v této oblasti.

Analýza výše zmíněné problematiky proběhla ve spediční firmě Petschl-Transporte (Česko) s. r. o. se sídlem v Českých Budějovicích. Velká část informací a podkladů pro zpracování vlastní práce byla získána přímo na sídle společnosti, a to osobními konzultacemi a rozhovory s některými zaměstnanci. Pro rozbor dvou kapitol týkajících se motivace a spokojenosti zaměstnanců byla použita metoda strukturovaného dotazování. Profilově celou společností byly osloveny dvě kategorie zaměstnanců – technickohospodářští pracovníci a řidiči mezinárodní kamionové dopravy. Výzkum, který se uskutečnil začátkem roku 2015, zahrnoval dohromady 63 respondentů, což je téměř 80% z celkových 79 zaměstnanců pracujících v podniku.

Analýzou bylo dokázáno, že většina aspektů zaměstnanecké politiky Petschl-Transporte s. r. o. je nastavena správně a téměř všichni zaměstnanci společnosti jsou ve svém zaměstnání všeobecně spokojeni. Vedoucí pobočky a jednatel by si však měli uvědomit důležitost průzkumu pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců a následně průzkum pravidelně aplikovat. Dle zjištěných dat, se pak podnik může zaměřit na nejčastější připomínky zaměstnanců, ale i na mé návrhy, čímž bude docíleno především vyšší spokojenosti s prací a rovněž určitého zlepšení celkového stavu zaměstnanecké politiky.

Všechny činnosti v oblasti zaměstnanecké politiky, ať už jde o získávání a výběr pracovníků, odměňování nebo rozvoj zaměstnanců, probíhají podle zavedených postupů, které do jisté míry fungují. I co se komunikace týče, využívá společnost poměrně širokou škálu všech možných způsobů dorozumívání se. V dnešním světě znalostní ekonomiky, kdy se nejen zaměstnanci, ale i organizace podrobují neustálému rozvoji a procesu učení, však nebude situace v podniku nikdy ideální. Vždy tedy bude možné zavést nové postupy a navrhnout změny vedoucí ke zlepšení. Všechna doporučení pro společnost Petschl-Transporte, jež by měla vést k lepšímu stavu zaměstnanecké politiky, jsou shrnuta v následujících bodech:

- vytvořit internetové stránky společnosti Petschl-Transporte (Česko) s. r. o., využívat k marketingové komunikaci a k získávání pracovníků sociální sítě;

- změnit softwary využívané ke komunikaci na ekonomickém oddělení, konkrétně nahradit programy Dispo-Program a Mesonic Winline jedním českým;
- zajímat se o spokojenost zaměstnanců;
- poskytovat řidičům jasné, stručné informace a především včas;
- detailněji specifikovat popis pracovního místa při získávání pracovníků;
- využívat větší množství metod získávání pracovníků, např.: denní tisk a internetové portály;
- nepřijímat do pracovního poměru uchazeče s pouze základním vzděláním;
- umožnit a zaplatit kurzy německého jazyka všem zaměstnancům, tedy i řidičům;
- zvýšit pevnou složku mzdy řidičů;
- účastnit se společných kulturních akcí či vánočních večírků konaných mateřskou společností, vyhlašovat „zaměstnance roku“;
- zlepšit bezpečnostní opatření zabudované v kamionech, striktně dodržovat povinné přestávky řidičů a zajistit dostatečné pohodlí pro jejich spánek v kamionech;
- zajistit řidičům odvoz ke kamionům na počátku turnusu a na konci opět zpět.

Nyní už je pouze na vedoucím pobočky, jak s těmito informacemi naloží. Výsledky z dotazníkového šetření si výslovně vyžádal vedoucí odborové organizace, proto možná i jemu budou mé návrhy na změny nápomocné a použije je při vyjednávání lepších pracovních podmínek pro řidiče.

Na závěr musím konstatovat, že zpracování diplomové práce pro mě bylo určitě velkým přínosem. S předmětem Řízení lidských zdrojů jsem se již setkala při výuce na bakalářském studiu a tato problematika mě velice zaujala, ale teorie nikdy nenadchne tolik, jako její využití v praktickém životě. Při zpracování vlastní práce jsem si osvěžila nejen důležité informace z personální oblasti, ale získala jsem i zajímavé postřehy od zaměstnanců týkající se jejich pracovní náplně, které taktéž přispěly k tvorbě návrhů změn. Pevně věřím, že práce je prospěšná i pro společnost Petschl-Transporte, a že mé návrhy na změny a různá doporučení vedoucí k lepšímu stavu zaměstnanecké politiky pro ni budou jistým přínosem.

8 SUMMARY

The aim of the thesis was to analyse the employee policy tools in a selected organisation and, if necessary, propose possible changes leading to the desired condition.

Employee policy is now an increasingly important issue. Latest research and managerial practice indicate that the venture's success is dependent on the quality of human resource management. Employees are the most important part of the company, and therefore employee care is fundamental.

For the purpose of my thesis I chose the transport company Petschl-Transporte Ltd., based in the České Budějovice. The assessment of the employee policy was primarily based on information resulting from personal consultations and interviews with some employees. A questionnaire survey served as another source of information, especially for the chapter on employee motivation and satisfaction. The research, which took place in early 2015, involved a total of 63 respondents, which is almost 80% of the total 79 employees working in the company.

Analysis has shown that most aspects of the employee policy of the Petschl-Transporte Ltd. is set correctly and almost all employees are generally satisfied with their jobs. All activities in this area, recruitment, remuneration and staff development are going according to established procedures that work well. Even in the field of communication is used a wide range of all possible ways of communicating.

In today's world of knowledge economy, where employees and also organizations are undergoing constant development and learning process, it will always be possible to introduce new practices and suggest changes to improve. Based on the information I have proposed several recommendations for the organisation, which should lead to greater employee satisfaction, but also to better employee policy.

I firmly believe that my work is beneficial not only for me but also for the company Petschl-Transporte. I hope that my suggestions for changes leading to better condition of the employee policy will be useful for the organisation.

Key words: employee policy, communication, recruitment, remuneration, development, motivation, satisfaction, knowledge economy

9 POUŽITÁ LITERATURA

1. Adair, J. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing.
2. Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.
3. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.
4. Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
5. AW-DEV (2015). *Ceník*. [online]. Získáno z: <http://www.aw-dev.cz/cenik>
6. Bedrnová, E. & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
7. Cejthamr, V. & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
8. ČESMAD Bohemia (n.d.). *Pravidelné profesní školení řidičů*. [online]. Získáno z: <http://skoleni.prodopravce.cz/skoleni-ridicu?gclid=CMqP9qSxgsQCFeHKtAodiSoAvA>
9. d'Ambrosiová, H. (2011). *Abeceda personalisty 2011*. Olomouc: Nakladatelství ANAG.
10. Donnelly, J. H., Gibson, J. L. & Ivancevich, J. M. (2007). *Management*. Praha: Grada Publishing.
11. Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
12. Foot, M. & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.
13. Gaudeo CB (2015). *Němčina pro začátečníky*. [online]. Získáno z: <http://www.gaudeo.cz/kurzy/kurzy-pro-verejnost/kurzy-nemciny/>
14. Hagemannová, G. (1995). *Motivace*. Praha: Victoria Publishing.
15. Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

16. Jobs.cz (2012). *Balíček inzerátů na Jobs.cz – STANDARD*. [online]. Získáno z: https://firmy.jobs.cz/fileadmin/user_files/preloginy/Nabidky_Jobs_CZ_2012/Balicek_inzeratu_na_Jobs.cz_-_STANDARD_27_12_2011.pdf
17. Kollárik, T. (2002). *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: UK.
18. Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
19. Lewis, C. (1985). *Employee Selection*. London: Hutchinson.
20. Machálková, J. (2013). *Assessment centre odhalí, co o sobě možná ani nevíte*. [online]. Získáno z: <http://www.jobs.cz/poradna/assessment-centre-odhali-co-o-sobe-mozna-ani-nevite/>
21. Mesonic (n.d.). *WinLine business*. [online]. Získáno z: <http://www.mesonic.com/WinLinebusiness>
22. Míka, J. (2008). *Jak by měl vypadat správný výběrový pohovor?* [online]. Získáno z: <http://www.personalista.com/poradna-personalisty/jak-by-mel-vypadat-spravny-vyberovy-pohovor.html> 2008
23. Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (1993). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
24. Ministerstvo dopravy (2009). *Stanovisko ke lhůtám pravidelného školení řidičů*. [online]. Získáno z: <http://www.mdcr.cz/NR/ronlyres/0FB31D3E-3948-4C53-9001-C6FC1CA8CAC1/0/Stanoviskokelhutampravidelnohoskoleni.pdf>
25. Nakonečný, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada Publishing.
26. Niermeyer, R. & Seyffert, M. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing.
27. Peníze.cz (2015). *Cestovní náhrady 2015 – Kalkulačka*. [online]. Získáno z: <http://www.penize.cz/kalkulacky/cestovni-nahrady#cestovni-naklady>
28. Petschl – Transporte (n.d.). *Geschichte*. [online]. Získáno z: <http://www.petschl-transporte.at/de/Unternehmen/Geschichte/2005-heute>
29. Petschl – Transporte (n.d.). *Unsere Destinationen in Europa*. [online]. Získáno z: http://www.petschl-transporte.at/upload/files/Downloads/Petschl%20Transporte_WEB.pdf

30. Petschl – Transporte (n.d.). *Über uns*. [online]. Získáno z: <http://www.petschl-transporte.at/de/Unternehmen/Ueber-uns>
31. Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace – Jak zařídit, aby pro Vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing.
32. Prace.cz (n.d.). *Inzerujte na Prace.cz*. [online]. Získáno z: <http://firmy.prace.cz/#publication>
33. Rolínek, L. (2003). *Management: studijní text: studijní pomůcka pro kombinované studium*. České Budějovice: ZF JU.
34. Shah, J. Y., & Gardner, W. L. (2008). *Handbook of motivation science*. New York: Guilford Press.
35. Stormware (n.d.). *Ekonomický a účetní program POHODA 2015*. [online]. Získáno z: <http://www.stormware.cz/pohoda/>
36. Stormware (2014). *Ceník programu POHODA 2015*. [online]. Získáno z: <http://www.stormware.cz/pohoda/cenik.aspx>
37. Stormware (n.d.). *Fakturace a objednávky*. [online]. Získáno z: <http://www.stormware.cz/pohoda/fakturace-objednavky/>
38. ŠKODA AUTO (n.d.). *Nová Fabia Style*. [online]. Získáno z: <http://www.skoda-auto.cz/dealers/porsche-cb/pages/nove-vozy-ihned-k-dodani-detail.aspx?v=TMBEM6NJ7FZ015761>
39. Štikar, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
40. Trans – IT (n.d.). *Multi-Dispo-Trans*. [online]. Získáno z: <http://trans-it.at/produkte/multi-dispo-trans>
41. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.
42. Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
43. Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. & Ulrich, M. (2014). *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: Šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada Publishing

44. Veřejný rejstřík a sbírka listin (2015). *Úplný výpis z obchodního rejstříku*. [online]. Získáno z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=66583&typ=UPLNY>
45. Vodák, J. & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing.
46. Vysekalová, J., Tomek, I., Kotyzová, P., Jurášková, O., & Juříková, M. (2011). *Chování zákazníka. Jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada.
47. Werther, W. B. & Davis, K. (1992). *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing.

10 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

SEZNAM TABULEK

TABULKA 1: ROZDÍL MEZI FORMÁLNÍM A NEFORMÁLNÍM VZDĚLÁVÁNÍM.....	19
TABULKA 2: VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ ODMĚNY	20
TABULKA 3: ROZDĚLENÍ CELKOVÉ ODMĚNY.....	20
TABULKA 4: ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	50
TABULKA 5: CELKOVÁ ODMĚNA ŘIDIČŮ	54
TABULKA 6: CELKOVÁ ODMĚNA THP	55
TABULKA 7: PRACOVNÍ POZICE.....	56
TABULKA 8: POHLAVÍ.....	57
TABULKA 9: VĚKOVÁ STRUKTURA	57
TABULKA 10: NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ.....	58
TABULKA 11: POČET ODPRACOVANÝCH MĚSÍCŮ/LET VE SPOLEČNOSTI.....	59
TABULKA 12: TEORIE HIERARCHIE POTŘEB V RELATIVNÍM VYJÁDŘENÍ.....	64
TABULKA 13: SPOKOJENOST V ZÁVISLOSTI NA VĚKU V ABSOLUTNÍM VYJÁDŘENÍ	69
TABULKA 14: SPOKOJENOST V ZÁVISLOSTI NA DÉLCE ZAMĚSTNÁNÍ V ABSOLUTNÍM VYJÁDŘENÍ.....	70
TABULKA 15: CELKOVÁ SPOKOJENOST	70
TABULKA 16: VLIV PRACOVNÍHO VÝKONU NA SPOKOJENOST	73
TABULKA 17: VLIV SPOKOJENOSTI NA PRACOVNÍ VÝKON.....	74
TABULKA 18: NÁKLADY NA NÁKUP NOVÉHO SOFTWARE	80

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1: MASLOWOVA HIERARCHIE POTŘEB.....	25
OBRÁZEK 2: MOTIVAČNÍ PRAVIDLA.....	27
OBRÁZEK 3: LOGO SPOLEČNOSTI	34
OBRÁZEK 4: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	35
OBRÁZEK 5: MAPA DESTINACÍ.....	36
OBRÁZEK 6: DISPO-PROGRAM	40

SEZNAM GRAFŮ

GRAF 1: PRACOVNÍ POZICE	56
GRAF 2: POHLAVÍ	57
GRAF 3: VĚKOVÁ STRUKTURA	58
GRAF 4: NEJVYŠŠÍ DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ	58
GRAF 5: POČET ODPRACOVANÝCH MĚSÍCŮ/LET VE SPOLEČNOSTI	59
GRAF 6: MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ K VÝKONU PRÁCE.....	60
GRAF 7: MOTIVACE OSTATNÍCH ZAMĚSTNANCŮ	60
GRAF 8: TEORIE „CUKRU“	63
GRAF 9: TEORIE „BIČE“	63
GRAF 10: TEORIE HIERARCHIE POTŘEB	64
GRAF 11: TEORIE HIERARCHIE POTŘEB THP	66
GRAF 12: VNĚJŠÍ FAKTORY PRÁCE	67
GRAF 13: SPOKOJENOST V ZÁVISLOSTI NA VĚKU	69
GRAF 14: CELKOVÁ SPOKOJENOST	71
GRAF 15: DOPORUČENÍ PRÁCE.....	72
GRAF 16: ZÁJEM SPOLEČNOSTI O SPOKOJENOST	72
GRAF 17: VLIV PRACOVNÍHO VÝKONU NA SPOKOJENOST	73
GRAF 18: VLIV SPOKOJENOSTI NA PRACOVNÍ VÝKON	74
GRAF 19: VLIV PRACOVNÍHO VÝKONU NA SPOKOJENOST – DETAIL	75
GRAF 20: VLIV PRACOVNÍHO VÝKONU NA SPOKOJENOST – DETAIL 2.....	75
GRAF 21: NESPOKOJENOST	76

11 PŘÍLOHY

DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci společnosti Petschl-Transporte,

jsem studentkou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a následující dotazník je součástí mé diplomové práce na téma Zaměstnanecká politika ve vybrané organizaci.

Dovoluji si Vás tímto požádat o vyplnění dotazníku, což Vám zabere maximálně 10 minut. Vaše odpovědi jsou zcela anonymní, budou použity výhradně pro souhrnné výsledky v mé diplomové práci a samostatně nebudou nikde zveřejňovány. Prosím Vás o vyplnění dotazníku podle toho, jak situaci opravdu vnímáte, a ne podle toho, jak se domníváte, že je to správné.

Předem velice děkuji za Váš čas a pomoc při realizaci mého dotazníkového šetření.

Bc. Lucie Majerová

Správnou odpověď, prosím, zaškrtněte.

1. Cítíte se být motivován/a k výkonu své práce?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

2. Domníváte se, že motivujete ostatní zaměstnance ve společnosti?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

3. Bylo by pro Vás motivující, kdyby Vás zaměstnavatel odměňoval za včas a výborně vykonanou práci?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

4. Bylo by pro Vás motivující, kdyby Vás zaměstnavatel trestal za špatně vykonanou práci?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

5. Co Vás v zaměstnání u Petschl-Transporte nejvíce motivuje? Seřad'te od 1 do 10 (1=nejvíce motivující, 10=nejméně motivující)

- _ Mateřská společnost
- _ Stabilní zázemí a dobrá pověst společnosti
- _ Přímý nadřizený
- _ Pracovní náplň
- _ Vztahy na pracovišti
- _ Mzda
- _ Finanční odměny a prémie
- _ Zaměstnanecké výhody
- _ Možnost vzdělání a rozvoje
- _ Možnost kariérního růstu

6. Ke každému z výroků vyjádřete, prosím, svůj názor zaškrtnutím čísla 1 až 4. (1=rozhodně ano, 2=spíše ano, 3=spíše ne, 4=rozhodně ne)

V zaměstnání se cítím v bezpečí.	1	2	3	4
Mám pocit, že jsem byl přijat/a do kolektivu, že někam patřím.	1	2	3	4
Mám dostatek kompetencí, dostává se mi uznání za mou práci.	1	2	3	4
Rozumím své práci a tomu, proč ji vykonávám.	1	2	3	4
Práce má jasně stanovený řád, je dobře organizovaná.	1	2	3	4
Práce mě baví a naplňuje.	1	2	3	4

7. Jste celkově spokojen/a ve společnosti Petschl-Transporte s.r.o.?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

8. Pokud dobře plníte své pracovní úkoly, jste v zaměstnání spokojenější?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

9. Plníte dobře své pracovní úkoly jen tehdy, pokud jste v zaměstnání spokojen/a?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

10. Plnění mých pracovních povinností nemá nic společného s mou spokojeností v práci, ani naopak.

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

11. U každého z faktorů zaškrtněte, prosím, číslo 1 až 4 podle toho, jak jste s ním ve svém zaměstnání spokojen/a.

(1=rozhodně spojen/a, 2=spíše spokojen/a, 3=spíše nespokojen/a, 4=rozhodně nespokojen/a)

Podmínky na pracovišti, pracovní prostředí	1	2	3	4
Konkrétní druh a charakter vykonávané práce	1	2	3	4
Pracovní doba	1	2	3	4
Styl vedení dceřiné společnosti v ČR	1	2	3	4
Styl vedení mateřské společnosti v Rakousku	1	2	3	4
Vztahy s ostatními zaměstnanci	1	2	3	4
Vztahy s nadřízenými	1	2	3	4
Komunikace ve společnosti	1	2	3	4
Hodnocení práce	1	2	3	4
Finanční odměna za práci	1	2	3	4
Zaměstnanecké výhody	1	2	3	4
Společenský status organizace, její pozice na trhu	1	2	3	4
Možnosti vzdělávání a rozvoje nabízené či financované společností	1	2	3	4
Možnost kariérního růstu	1	2	3	4
Stabilita zaměstnání	1	2	3	4
Informovanost	1	2	3	4

12. Domníváte se, že se společnost zajímá o spokojenost svých zaměstnanců?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

13. Doporučil byste práci v Petschl-Transporte s. r. o. svým známým?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

14. Existuje v Petschl – Transporte s.r.o. něco, co byste chtěl/a změnit, protože to u Vás vede k výrazné nespokojenosti s prací?

- Ano
- Ne

Pokud ano, tak co?

15. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

16. Kolik je Vám let?

- 18 – 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 55 let
- 56 let a více

17. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Střední odborné bez maturity
- Střední odborné s maturitou
- Středoškolské
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

18. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- Technickohospodářský pracovník
- Řidič mezinárodní kamionové dopravy

19. Jak dlouho pracujete ve společnosti Petschl-Transporte?

- Méně než 3 měsíce
- 3 – 12 měsíců
- 1 – 7 let
- 8 – 14 let
- 15 – 21 let