

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra řízení

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Řešení problémů spojených s fluktuací pracovníků ve firmě

Vedoucí bakalářské práce:
Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Autor bakalářské práce:
Pavel Rybníček

2007

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: Řešení problémů spojených s fluktuací pracovníků ve firmě vypracoval samostatně na základě literatury a pod odborným vedením vedoucího bakalářské práce.

V Českých Budějovicích dne 21.3.2007

.....
Pavel Rybníček

Poděkování:

Děkuji vedoucí bakalářské práce Dr. Ing. Dagmar Škodové-Parmové za odborné vedení, cenné rady a všestrannou pomoc při zpracování bakalářské práce. Zároveň bych rád poděkoval Ing. Miloslavu Mrkvičkovi za poskytnutí potřebných informací a odborné konzultace

Obsah

1. Úvod	1
2. Literární přehled	2
2.1. Řízení lidských zdrojů	2
2.1.1. Strategie a strategické řízení lidských zdrojů	3
2.2. Personalistika	4
2.2.1. Personální řízení	4
2.2.2. Personální strategie a politika podniku	5
2.2.3. Personální optimalizace	6
2.2.4. Personální oddělení	7
2.3. Základní funkce personální práce (řízení lidských zdrojů)	8
2.3.1. Personální plánování (plánování lidských zdrojů)	8
2.3.2. Získávání a výběr pracovníků	10
2.3.3. Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců	14
2.3.4. Odměňování pracovníků	15
2.3.5. Motivace	17
2.3.6. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	18
2.3.7. Personální informační systém	19
3. Metodika a cíl práce	21
4. Vlastní práce	23
4.1. Charakteristika společnosti	23
4.1.1. Politika cíle a jakosti	24
4.2. Správa podniku	25
4.2.1. Vedoucí pracovníci	27
4.3. Personální oddělení	28
4.3.1. Schéma personálního oddělení	28
4.3.2. Členění personálního oddělení	28
4.3.3. Zaměstnanecké oddělení	29
4.4. Pravidla mzdového odměňování	31
4.4.1. Obecná pravidla	31
4.4.2. Pravidla mzdového odměňování řidičů nákladní dopravy	32
4.4.2.1. Forma mzdového odměňování	32
4.4.2.2. Pracovní doba a její zápočet	34
4.4.2.3. Poskytování cestovních náhrad při pracovních cestách	34
4.4.3. Vývoj počtu řidičů nákladní dopravy a průměrné mzdy	35
4.5. Motivace zaměstnanců a zaměstnanecké výhody	36
4.5.1. Nehmotné prostředky motivace	36
4.5.2. Hmotné a peněžní prostředky motivace	36
4.5.2.2. Penzijní připojištění	37
4.5.2.3. Odměny při pracovních a životních výročích	38
4.5.2.4. Další zaměstnanecké výhody	39
4.5.2.5. Specifická odměna pro řidiče autobusové a nákladní dopravy	39
4.6. Péče o zaměstnance	41
4.7. SWOT analýza společnosti ČSAD Jihotrans a.s.	42
4.7.1. Vyhodnocení SWOT analýzy	43
4.7.1.1. Silné stránky	43
4.7.1.2. Slabé stránky	43
4.7.1.3. Příležitosti	43

4.7.1.4. Ohrožení.....	43
4.7.1.5. Navrhované strategie	43
4.8. Dotazníkové šetření	45
4.8.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	45
4.8.2. Shrnutí výsledků	47
4.9. Návrh vlastních řešení.....	48
4.9.1. Změna mzdové politiky a motivačního programu	48
4.9.2. Zlepšení komunikace managementu s řidiči	49
4.9.2. Zaměstnávání zahraničních řidičů	49
4.9.3. Spolupráce se školami	49
5. Závěr	50
6. Resume	51
7. Přehled použité literatury	52
8. Seznam příloh	53

1. Úvod

Výkonnost a úspěšnost firem v současném náročném podnikatelském prostředí závisí na mnoha faktorech – na technickém vybavení, finančním zajištění, dostupnosti surovinových zdrojů a informací, konkurenčních přednostech i efektivním řízení. Jedním z nejzávažnějších, mnohdy však neprávem opomíjených a nedoceňovaných faktorů úspěšnosti firem jsou lidé – zaměstnanci, manažeři, personál. V současné řídicí teorii i praxi jsou lidé stále méně pokládáni za pouhou pracovní sílu a stále častěji se na ně pohlíží jako na svébytný a jedinečný zdroj podnikatelské úspěšnosti a přidávané hodnoty v procesu výroby i poskytování služeb. Způsob jakým organizace získává, podporuje a udržuje své personální zdroje, má vliv na jejich úspěch či neúspěch a ten je a v budoucnu bude podmíněn zejména výkonem lidí.

Personální management je oblast, která zvláště ve vyspělých zemích nabývá stále většího významu. I v České republice dochází po roce 1989 k jeho rychlému rozvoji a zaujímá tak stále důležitější místo v systému řízení organizace. Vedení mnohých podniků si začíná uvědomovat potřebnost správné práce a využívání lidských zdrojů. Lidský kapitál je považován za hlavní zdroj konkurenční výhody podniky, které se cílevědomě starají o řízení lidských zdrojů, tuto výhodu získávají.

Firmy, jejichž management věnuje lidským zdrojům náležitou pozornost a odpovídající organizační úsilí, se většinou vyznačují vyšší iniciativou a loajalitou personálu, jeho větší pružností a přizpůsobivostí, lepšími pracovními výsledky, vyššími tvůrčími schopnostmi, větší ochotou lidí nasazovat své síly ve prospěch dosažení podnikových cílů i schopnosti podnikat účinné kroky při překonávání překážek. Takové firmy zpravidla dosahují vyšších zisků a jsou lépe připraveni na budoucnost.

Po vstupu do Evropské unie se význam lidských zdrojů v podniku ještě zvýšil. S příchodem velkého množství konkurentů a s neustále se zvyšujícími požadavky ze strany zákazníků musí zákonitě přijít i zvýšená péče o své zaměstnance. K udržení konkurenční výhody v podobě lidského faktoru je zapotřebí své zaměstnance správně motivovat. Základními faktory této motivace je správně nastavená výše mzdy, kvalitní systém odměn a samotná péče o zaměstnance v podobě poskytnutí kvalitního zázemí a technických prostředků.

2. Literární přehled

2.1. Řízení lidských zdrojů

Armstrong (2005) definuje řízení lidských zdrojů jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.

Mezi hlavní charakteristiky (koncepce) řízení lidských zdrojů patří dle **Foot a Hook (2002)** následující:

- Uspokojovat potřebu strategického přístupu k řízení lidských zdrojů pomocí propojení podnikové strategie a strategie lidských zdrojů.
- V důsledku integrované politiky a praxe v oblasti řízení lidských zdrojů přináší komplexní a logicky promyšlený přístup k zajištění vzájemně se podporující politiky a praxe zaměstnávání lidí.
- Je orientované na oddanost a angažovanost – zdůrazňuje význam dosažení oddanosti pracovníků posláním a hodnotám organizace.
- Pracovníci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství organizace nebo jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat tím, že jim budou poskytovat příležitosti ke vzdělání a rozvoji a že organizace bude skutečnou „učící se organizací“.
- V souladu s pojetím na zdrojích založené strategie jsou lidské zdroje chápány jako zdroje konkurenční výhody.
- Přístup k pracovním či zaměstnaneckým vztahům je unitaristický a nikoliv pluralistický.
- Výkonná složka řízení lidských zdrojů je záležitostí liniových manažerů.

Dle **Bláhy, Mateiciuse a Kaňákové, Z. (2005)** koncepce řízení a rozvoje lidských zdrojů kombinuje prvky personálního řízení, školení a výcviku personálu s řešením zaměstnaneckých vztahů a vytváření příznivých podmínek pro pracovní činnost zaměstnanců při současném respektování platných právních norem a s využitím přístupů aplikovaných společenských věd a chování – především psychologie a kulturní antropologie.

Stýblo (1998) definuje řízení lidských zdrojů jako v podstatě podnikatelsky orientovanou filosofii, týkající se řízení lidí liniovými manažery s cílem dosáhnout konkurenční výhodu.

Obecným cílem řízení lidských zdrojů dle **Armstronga (2005)** je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Řízení lidských zdrojů se týká především plnění cílů v následujících oblastech:

- *Zabezpečování a rozvoj pracovníků* – Zabezpečit, aby organizace získala a udržela si kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovníky. To znamená předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil a zvyšovat a rozvíjet podstatné schopnosti lidí tím, že jim budou poskytovány příležitosti k soustavnému vzdělání a rozvoji.

- *Oceňování pracovníků* – Zvyšovat motivaci a oddanost pracovníků zaváděním politiky a postupů, které zajišťují oceňování a odměňování lidí za všechno co dělají a čeho dosahují, i za dovednosti a schopnosti, které si osvojují.
- *Vztahy* – Vytvářet prostředí, v němž bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi managementem a pracovníky a v němž bude moci vzkvétat týmová práce. Zavádět vysoce motivující způsoby řízení, které uznávají, že pracovníci jsou v organizaci mimořádně hodnotnou zainteresovanou stranou, a napomáhat vytvářet prostředí spolupráce vzájemné důvěry

Řízení lidských zdrojů bylo charakterizováno **Armstrongem (2005)** jako „nejrozvinutější pojetí personální práce“.

2.1.1. Strategie a strategické řízení lidských zdrojů

Strategie řízení lidských zdrojů (a jí odpovídající personální strategie) je dle **Bláhy, Mateiciuse a Kaňákové (2005)** zaměřena na personální optimalizaci firmy vzhledem ke vzdálenějšímu časovému horizontu. Vyvozuje se z celkové firemní strategie a je jedním z nástrojů realizace firemní strategie.

V novější manažerské literatuře se hovoří jak o strategii řízení lidských zdrojů, tak také o strategickém řízení lidských zdrojů. **Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005)** uvádějí že strategické řízení lidských zdrojů je proces, při němž manažeři navrhnou jednotlivé složky systému řízení lidských zdrojů tak, aby si navzájem neodporovaly a byly v souladu s ostatními prvky „organizační struktury“ i s organizačními cíli a strategií organizace.

Strategické řízení lidských zdrojů je podle **Armstronga (2005)** přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace, týkající se charakteru zaměstnávání lidí a strategie, politiky a praxe získávání, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů.

Strategie řízení lidských zdrojů počítá s aktivním zapojením všech manažerů do procesu průběžné personální optimalizace firmy. Tento přístup zahrnují zejména takové dlouhodobě sledované a utvářené organizační procesy a aspekty, jako jsou:

- Organizační struktura;
- Kultura organizace;
- Přizpůsobování lidských zdrojů budoucím pracovním požadavkům i potřebám a nárokům organizace;
- Efektivnosti a výkonnosti organizace;
- Řízení organizačních změn a rozvoje firmy;

Podle **Armstronga (2005)** je cílem strategického řízení udávat směr v často turbulentním prostředí, a umožňovat tak, aby organizační a podnikatelské potřeby mohly být převedeny do vzájemně propojených praktických programů a postupů.

2.2. Personalistika

Personalistika je podle **Foot a Hook (2002)** zaměřena na problémy řízení lidských zdrojů v podnikové sféře. Personální práce je nedílnou součástí celkového řízení v podniku a je jednou z rozhodujících oblastí zajišťujících požadované podnikové cíle v dané oblasti, které rozhodujícím způsobem přispívají k naplňování strategických záměrů podniku ve středním a dlouhodobém horizontu.

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) nepopisují personalistiku pouze jako odbornou disciplínu zabývající se personálem organizací, ale také jako specializovanou vnitro-organizační službu, která slouží jako podpůrná „technologie, na podporu hlavních firemních procesů. Zahrnuje řadu odborných personálních činností, z nichž některé jsou vykonávány rutinně. Tradičně se zaměřuje hlavně na získávání pracovních sil a výběr zaměstnanců, na jejich zařazování do pracovního procesu, na vzdělávání, zaškolování a výcvik personálu, případně na vytváření příznivých podmínek pro práci a reprodukci pracovní síly včetně odměňování a přiznávání zaměstnaneckých výhod a dodržování podmínek bezpečnosti a hygieny práce, na řešení problému nadbytečnosti zaměstnanců, a na vedení zaměstnaneckých agend podle potřeb a požadavků managementu.

2.2.1. Personální řízení

Personální řízení se orientuje podle **Stýbla (1998)** na problematiku člověka v pracovním procesu a na jeho vztah k podniku, protože jeho úloha má pro fungování podniku zásadní význam, a proto je personální řízení jádrem celého podnikového řízení a je neoddelitelnou součástí práce každého vedoucího pracovníka. Personální řízení zahrnuje v širším smyslu veškeré činnosti vedoucích pracovníků i specialistů, orientované na člověka. V užším smyslu je personální řízení ztotožňováno se systémem řízení personální práce v podniku. Tento systém řízení bývá také nazýván personalistika.

Rozdíly mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů lze spatřovat spíše v oblasti na co kladou důraz, a v oblasti přístupů než v jejich samotné podstatě. Řízení lidských zdrojů může být chápáno jako úhel pohledu na personální řízení, a nikoliv jako personální řízení samo. **Armstrong (2005)** identifikoval tři rysy, které mohou řízení lidských zdrojů a personální řízení navzájem odlišovat:

- Personální řízení je aktivita zaměřená především na jiné než vedoucí pracovníky, zatímco řízení lidských zdrojů je méně jasně zaostřené, ale určitě se více týká vedoucích pracovníků
- V řízení lidských zdrojů jde mnohem více o integrování aktivit liniových manažerů, zatímco personální řízení se snaží ovlivňovat liniové manažery.
- Řízení lidských zdrojů zdůrazňuje význam zapojení vyšších úrovní řízení do řízení kultury, zatímco personální řízení spíše vždy hledělo s podezřením na rozvoj organizace a s ní spojené unitaristické, sociálněpsychologicky orientované myšlenky.

Úkolem personálního řízení je dle **Stýbla (1998)** vést pracovníky k tomu, aby se co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity svého podniku. Konkrétně lze tento úkol charakterizovat ve třech složkách:

- Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků tak, aby v každém okamžiku požadavkům konkrétního místa odpovídala způsobilost pracovníka. Zároveň je nutné s předstihem reagovat na budoucí potřeby.
- Optimální využívání pracovních sil v podniku, resp. využívání potenciálu pracovníků podniku.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků podniku, tj. rozvoj potenciálu lidí tak, aby směřoval jak k vnitřnímu uspokojení, tak i k uspokojování materiálních a nemateriálních potřeb lidí.

2.2.2 Personální strategie a politika podniku

Strategie obecně znamená proces, při němž jsou stanoveny základní vize a cíle organizace a organizace využívá svých zdrojů, včetně lidských zdrojů, k realizaci svých cílů.

Personální strategie definuje podle **Dvořákové a kolektivu (2001)** záměry organizace, co by měla udělat a co by měla změnit ve všech oblastech personálního řízení, aby dosáhla svých cílů. Vyžaduje to vyhovět jak externím a interním podmínkám organizace a jejím požadavkům, tak potřebám a očekávání zaměstnanců. Personální strategie má být formulována ve vazbě na strategii organizace a někdy je proto považována za strategii organizace a někdy je proto považována za strategii druhého či třetího řádu, protože se odvozuje od firemní či obchodní strategie.

Dále **Dvořáková a kolektiv (2001)** uvádí že můžeme personální strategii rozlišit na komplexní a specifické:

- Komplexní strategie je vytvořena k prosazení změny, co se v organizaci děje jako v celku. Usiluje o přeměrování myšlení a hodnot organizace a změnu firemní kultury.
- Specifická strategie si klade za cíl změnu toho, jak se v organizace provádí personální řízení.

Podle **Bláhy, Mateiciuse a Kaňákové, Z. (2005)** je personální politika nejvyšší nástroj realizace určité personální strategie a je důležitá zejména proto, že je jakým si tmelem a regulátorem všeho toho, co management firmy podniká a prosazuje směrem k lidem v zájmu dosažení strategických cílů firmy. Personální politika se vyvozuje z přijaté personální strategie lidských zdrojů. Vyjadřuje to, jaké má firma zásady, principy, pravidla, důrazy, zájmy a preference v oblasti lidských zdrojů.

Personální politika dle **Dvořákové a kolektivu (2001)** představuje pravidla řízení zaměstnanců. To znamená, že deklaruje filosofii a hodnoty organizace a stává se návodem jak realizovat personální strategii a provádět personální činnost. Zaměřuje se především na

pracovní vztahy, formuluje, že organizace jedná se zaměstnanci spravedlivě, slušně a zásadově, a klade si za cíl zvyšovat kvalitu života v práci.

2.2.3 Personální optimalizace

Personální optimalizací firmy se podle definic **Bláhy, Mateiciuse a Kaňákové (2005)** rozumí dosahování a udržování takového personálního obsazení, při němž má firma k dispozici přiměřený počet pracovníků s potřebnými pracovními způsobilostmi, motivovaných a odhodlaných k plnění podnikových funkcí v souladu s posláním firmy, jejími úkoly i zamýšleným rozvojem.

Dosažení a udržování stavu personálního optima představuje nejširší a nejobecněji vyjádřený účel řízení lidských zdrojů rozvoje lidí ve firmách.

Účelem personální optimalizace je dosažení souladu mezi personální potřebou firmy a na druhé straně skutečným lidským potenciálem firmy.

Dále **Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005)** uvádějí že personální optimalizace probíhá jako neustálý smlávací proces přinejmenším na následujících úrovních:

- Úroveň dlouhodobého, strategického plánování lidských zdrojů a rozpracování postupů a nástrojů dosahování strategických neboli dlouhodobých cílů v personální oblasti.
- Úroveň taktického řízení, v podobě taktických, tj. střednědobých optimalizačních opatření (jako je změna technologie, změna pracovního postupu, přemístění některých zaměstnanců na jinou práci nebo dočasné zastupování určitých specialistů)
- Úroveň:
 - každodenního provozního manažerského vedení a řízení lidí včetně plánování a organizování jejich práce a provozního řízení firemních procesů, zaměřeného na odstraňování nežádoucích odchylek, poruch, postojů a dosahování průběžných cílů
 - odborných personálních činností, vykonávaných zpravidla pověřenými osobami s určitým stupněm personalistické kvalifikace
 - vytváření příznivých podmínek pro práci ve firmě –bezpečných pracovních podmínek, příznivé firemní kultury, zaměstnaneckých vztahů
- Úroveň průběžné individuální psychofyzické, pracovní a sociální adaptace každého jednotlivého zaměstnance na jeho pracovní úkoly, aktuální pracovní podmínky a situace.

Cílem personální optimalizace firmy je mít ve firmě právě lidi na pravém místě v pravý čas, a mít jich tam přiměřený počet pro úspěšné zvládnutí pracovních úkolů a situací.

Personální optimum znamenající pro management firmy ideální stav personálního obsazení firmy lze považovat za něco jako pohyblivý cíl.

2.2.4 Personální oddělení

Stýblo (1998) uvádí: „ V podniku se personálním řízením zabývá personální oddělení. Personální útvar představuje většinou samostatný subsystém organizační struktury, který soustřeďuje pracovníky – specialisty s příslušnou kvalifikační přípravou pro řešení problematiky a úkolů personálního managementu. Vedle řídicích pracovníků je významným nositelem funkcí personálního řízení a odpovídá za celkovou koncepci personální politiky a její realizaci ve všech jejích částech“.

Personální útvar se podle **Armstronga (2005)** specializuje na záležitosti související s řízením a rozvojem lidí v organizaci. Může se zaměřit na některé nebo na všechny oblasti řízení lidských zdrojů a to na:

- Uspořádání (architektura) a rozvoj organizace;
- Řízení znalostí;
- Plánování lidských zdrojů;
- Získávání a výběr pracovníků;
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků;
- Odměňování pracovníků;
- Pracovní vztahy;
- Bezpečnost a ochrana zdraví;
- Péče o pracovníky;
- Personální administrativa;
- Plnění zákonných požadavků;
- Záležitosti stejných příležitostí;
- Jiné záležitosti týkající se zaměstnávání lidí.

Obecnou úlohou personálního útvaru je podle **Armstronga (2005)** umožnit organizaci dosáhnout jejích cílů tím, že ji překládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu všem, co se nějak týká jejich pracovníků

Základním cílem je zabezpečit, aby management organizace jednal efektivně ve všem, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky.

Další klíčovou úlohou personálního oddělení **Armstrong (2005)** vidí při vytváření prostředí a podmínek, které umožňují lidem, aby co nejlépe využívali své schopnosti a svůj potenciál jak ku prospěchu organizace, tak ke svému vlastnímu užitku.

2.3. Základní funkce personální práce (řízení lidských zdrojů)

Podle **Dvořákové a kolektivu (2001)** se dají aktivity personálního managementu a řízení lidských zdrojů shrnout do následujících činností:

- Plánování zaměstnanců;
- Získávání a výběr zaměstnanců;
- Přijímání a orientace zaměstnanců;
- Mobilita zaměstnanců;
- Řízení výkonu a hodnocení zaměstnance;
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců;
- Pracovní podmínky;
- Odměňování a zaměstnanecké výhody;
- Pracovní vztahy;
- Sociální rozvoj zaměstnanců;
- Personální informační systém;
- Personální controlling.

2.3.1. Personální plánování (plánování lidských zdrojů)

Personální plánování definuje **Dvořáková a kolektiv (2001)** jako předvídání potřeby personálu (lidských zdrojů) v kontextu se strategickým podnikatelským plánováním. Personální plánování usiluje o předpověď budoucích požadavků na organizaci. Chce zjistit, jaké lidské zdroje (z hlediska a počtu a struktury) mohou tyto nároky zrealizovat. Personální plánování je vlastně procesem zaměřeným na řešení rozdílů, co je a co by mělo být. Vyžaduje myslet do budoucnost

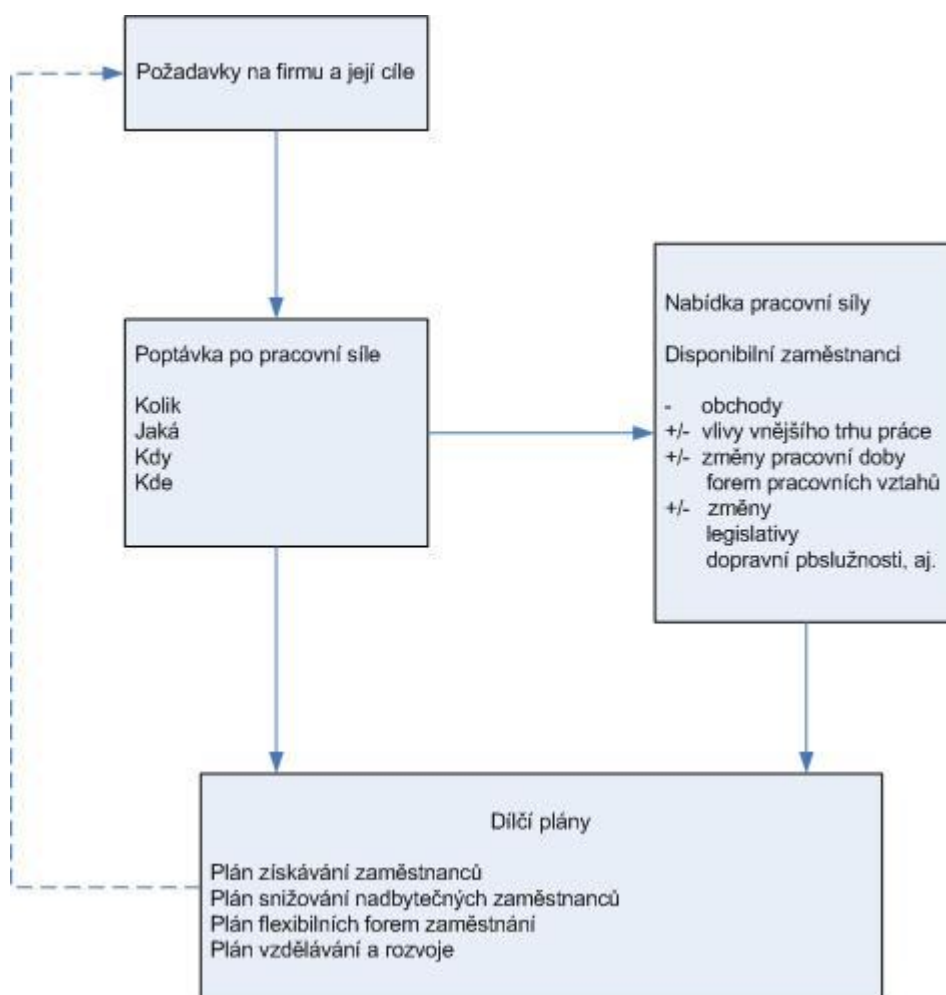
Armstrong (2005) uvádí že řízení podniku směřuje ke splnění určitých cílů. Pro jejich dosažení musí být stanoveny metody, jak jich dosáhnout. A právě vytyčování reálných cílů a výběr cest, jak těchto cílů dosáhnout je cílem personálního plánování, které je důležitým prvkem podnikového řízení. Plánování pracovních míst a pracovních sil slouží k realizaci podnikových cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění podnikových úkolů adekvátní pracovní silou. Jeho úkolem je to, aby podnik měl nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti k dispozici pracovní síly:

- V potřebném množství;
- S potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi;
- S potřebnými osobnostními charakteristikami;
- Správně motivované;
- Flexibilní a připravené na změny;
- Optimálně rozmístěné do pracovních míst a pracovních skupin ve správnou dobu s přiměřenými náklady.

Podle **Dvořákové a kolektivu (2001)** personální plánování zahrnuje:

- Rozbor prostředí
- Předpověď poptávky po práci
- Předpověď nabídky práce
- Identifikace rozdílu mezi předvídanou poptávkou a nabídkou pracovní síly
- Harmonogram akcí k realizaci řešení
- Kontrolu a vyhodnocení

Schéma č.1: Proces personálního plánování



Zdroj: **Dvořáková a kolektiv (2001)**

2.3.2 Získávání a výběr pracovníků

Obecným cílem získávání a výběru zaměstnanců podle **Armstrong (2005)** by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Existují tři fáze získávání a výběru pracovníků:

1. *definování požadavků* - příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání;
2. *přilákání uchazečů* - prozkoumávání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur i poradců;
3. *vybírání uchazečů* - třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnávání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

Proces získávání a výběru zaměstnanců se opírá o několik základních kroků. **Dvořáková a kolektiv (2001)** uvádí tyto kroky:

- stanovení (aktualizovaného) popisu pracovního místa;
- určení odpovídajících charakteristik nových zaměstnanců;
- volba adekvátního způsobu získávání nových zaměstnanců;
- volba odpovídajících výběrových metod;
- provedení výběrových postupů, především přijímacích interview s kandidáty, případně dalších výběrových metod;
- konečný výběr kandidátů.

Požadavky na kandidáty lze členit **Dvořáková a kolektiv (2001)** do několika základních kategorií. Patří k nim především požadavky na:

- vzdělání a odborné (zejména technické) znalosti a schopnosti;
- specifické pracovní zkušenosti;
- sociální schopnosti a osobní předpoklady;
- motivační předpoklady;
- jazykové, počítačové a další speciální znalosti;
- osobní flexibilitu a zdravotní stav.

Vyhledávání pracovníků dělí **Bláha, Matecius a Kaňáková (2005)** na vyhledávání z vnitropodnikových (interních) zdrojů a z vyhledávání z mimopodnikových (externích) zdrojů.

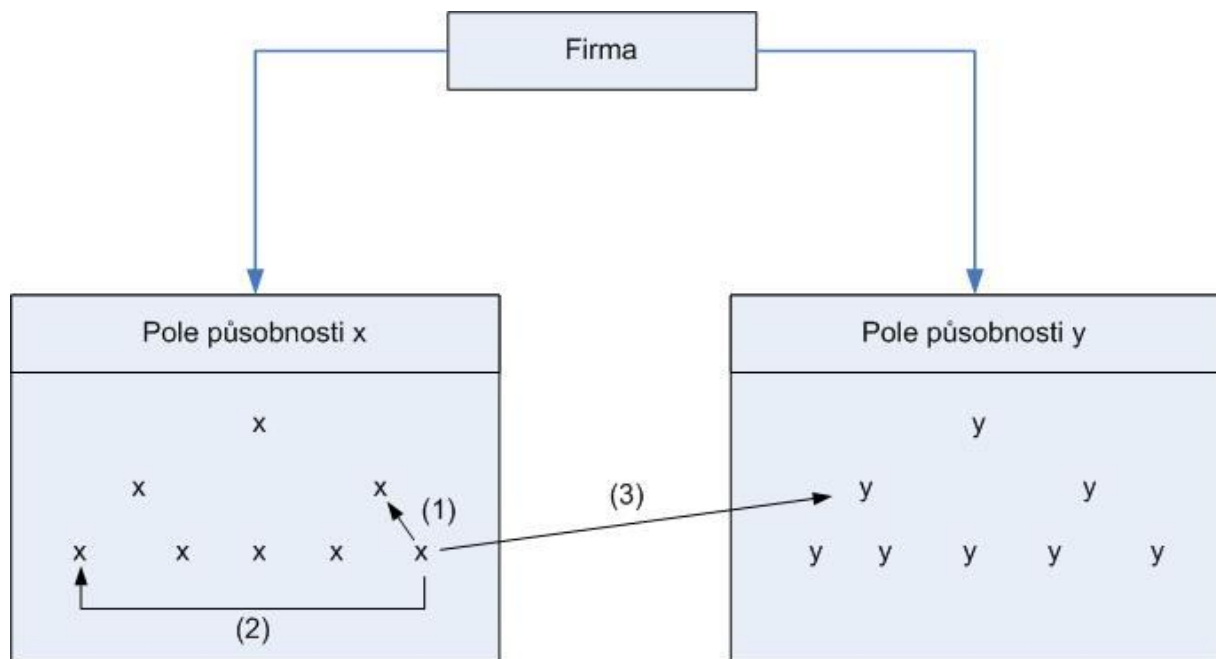
- Pokud využíváme lidské zdroje v rámci organizace, hovoříme o vnitřním náboru. Představuje pohyb zaměstnanců uvnitř organizace z jednoho na místa na druhé.

Můžeme rozlišit tři možné typy pohybu zaměstnanců uvnitř organizace:

- o Vertikální pohyb doprovázený pracovním postupem (1).

- o Horizontální pohyb uskutečněný jednoduchým převodem (2).
- o Diagonální pohyb doprovázený přeřazením (3).

Schéma č.2: Pohyb zaměstnanců uvnitř firmy



Zdroj: **Foot a Hook (2002)**

- Pokud využíváme lidské zdroje mimo rámec organizace, hovoříme o vnějším náboru. Mezi mimopodnikové zdroje patří:
 - o osobní doporučení
 - o získávání nových zaměstnanců na základě spolupráce se školami
 - o úřady práce
 - o propagace a inzerce
 - o personální společnosti zabývající se vyhledáváním kandidátů
 - o internet

Tabulka č.1

Získávání pracovníků z interních zdrojů

Výhody	Nevýhody
• otevření možnosti postupu • nízké náklady na získávání lidí • uchazeč zná podnik a spolupracovníky • udržení úrovně mezd a platů • průhledná personální politika • zabránění fluktuace	• omezený výběr • náklady na vzdělávání • podniková slepota • rivalita • obavy z odmítnutí dlouholetého pracovníka • automatické povyšování

Zdroj: Dvořáková a kolektiv (2001)

Tabulka č.2

Získávání pracovníku z externích zdrojů

Výhody	Nevýhody
• širší možnosti výběru • nové impulsy pro podnik • příchozí je rychleji uznán • přesné pokrytí potřeb	• vyšší náklady na získávání • zvyšování fluktuace • negativní účinek na podnikové klima • riziko zkušební lhůty • neznalost podniku • potřebuje čas a peníze

Zdroj: Dvořáková a kolektiv (2001)

V průběhu výběru je nutné dle **Foot a Hook (2002)**:

- shromáždit co nejvíce vhodných informací o uchazečích (stanovit si kritéria úspěšnosti pro hledanou profesi/funkci);
- zorganizovat a ohodnotit získané informace;
- odhadnout uchazeče;
- předvídat pracovní výkon;
- podat informace zájemcům o pracovní místo.

Metody výběru jsou tvořeny velkým množstvím přístupů, postupů i názorů. Pro kterou metodu se podnik rozhodne. Závisí na tom, jaké pracovní místo a pro jaký druh činnosti se výběr provádí a dále závisí na způsobu výběru uchazečů. Metody člení **Foot a Hook (2002)** na:

- poznávací – umožňují blíže charakterizovat profil uchazeče z různých hledisek:
 - didaktické;
 - postojové;
 - výkonové.
- funkční – jsou zaměřeny na dílčí osobnostní faktory;
- srovnávací – umožňují na základě získaných informací porovnat a utřídit soubor uchazečů o místo a stanovit jejich pořadí:
 - absolutní ocenění získaných údajů;
 - váhové ocenění;
 - párové ocenění.

Průběh výběru uchazečů popsala **Foot a Hook (2002)** do následujících kroků:

- získání kvalitních podkladů o uchazeči:
 - úvodní, orientační pohovor s uchazečem;
 - shromáždění a analýza potřebných údajů o uchazeči na základě osobní dokumentace – životopis.
- vlastní výběr ze souboru možných uchazečů;
 - ověření profesních, kvalifikačních a osobních předpokladů uchazečů;
 - provedení výběrového rozhovoru s uchazeči;
 - celkové vyhodnocení a rozhodnutí o přijetí či nepřijetí;
 - písemné vyrozumění o výsledcích výběrového řízení.
- uzavření pracovní smlouvy.

2.3.3 Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno výše **Armstrong (2005)** definuje řízení lidských zdrojů jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů“.

Armstrong (2005) definuje řízení výkonu jako proces kterým zlepšujeme výkon organizace, týmu a jednotlivce a jenž je využíván liniovým vedoucím k řízení.

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) popisuje řízení výkonu jako soustavnou kontrolu dosahovaných pracovních výsledků.

Armstrong (2005) uvádí že řízení pracovního výkonu je realizováno jako komplexní proces může být vztaženo jak k jednotlivci, tak i k týmu. Jeho nedílnou součástí a z hlediska zájmu organizace i konečným cílem je rozvoj schopností jednotlivce i pracovních skupina pozitivní změna ve vývoji pracovního chování, osobních postojů a výkonu.

Řízení výkonu lze charakterizovat jako nepřetržitý, sám sebe obnovující cyklus. Klíčovými činnostmi tohoto cyklu jsou podle **Armstronga (2005)**:

- Definování role v rámci níže se uzavírá dohoda o hlavních oblastech výsledků a požadavcích na schopnosti.
- Dohoda o pracovním výkonu která definuje očekávání, čeho má jedinec nebo tým dosáhnout ve formě cílů, jak bude výkon měřen jaké schopnosti jsou potřebné k odvedení požadovaných výsledků. Lze to charakterizovat jako fázi plánování.
- Plán osobního rozvoje, který stanovuje kroky, které lidé chtějí učinit v zájmu svého rozvoje, aby rozšířili své znalosti a dovednosti, zvýšili úroveň svých schopností a zlepšili v konkrétních oblastech svůj výkon.
- Řízení pracovního výkonu v průběhu roku zahrnuje nepřetržitý proces zabezpečování zpětné vazby na výkon, neformální sledování pokroku, aktualizaci cílů a řešení případných problémů s výkonem práce a konzultování.
- Přezkoumání výkonu je fáze formálního posuzování výkonu za určité období a týkající se dosažených výsledků, pokroku a problémů a je základem pro sjednání revidované dohody o výkonu a plánu osobního rozvoje. Může také vést k hodnocení výkonu

Hodnocení zaměstnanců podle **Bláhy, Mateiciuse a Kaňákové (2005)** představuje důležitou personální činnost neboť je významným nástrojem pro manažery k aktivní motivaci zaměstnanců. Poskytuje informace o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a budoucích potřebách. Pomáhá rovněž identifikovat potřeby školená a vzdělávání zaměstnanců.

Hodnocení podle **Bláhy, Mateiciuse a Kaňákové (2005)** představuje proces, který má svou přípravnou, realizační a vyhodnocovací fázi:

- Příprava pracovního hodnocení – navržení hodnotících kritérií.
- Realizace pracovního hodnocení na pracovišti a sběr dat - formulář pro hodnocení.
- Interpretace výsledků a jejich posouzení – hodnotící rozhovor, dohoda o budoucím výkonu.

Cílem hodnocení je podle **Bucháčkové (2003)** zjistit, do jaké míry zvládá pracovník nároky pracovního místa, jaká je další možnost jeho využití v podniku a je třeba pro to udělat. Konkrétní úkoly hodnocení:

- Získat informace o pracovním výkonu a chování potřebném pro vedení pracovníků;
- Rozhodovat o rozmístění pracovníků;
- Rozhodovat o přípravě a vzdělávání pracovníků;
- Plánovat osobní rozvoj pracovníků a nástupnictví v pracovních funkcích;
- Poskytnout pracovníkovi informace nutné ke zlepšení jeho práce;
- Diferencovat odměňování;
- Zjistit účinnost personálního řízení.

Hodnocení zaměstnanců je významnou zpětnou vazbou ke zjištění výkonu, učenosti motivačního mechanismu odměňování a zda jsou naplňovány podnikatelské cíle. **Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005)**.

2.3.4. Odměňování pracovníků

Armstrong (2005) uvádí že systém odměňování pracovníků se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování jejich pracovníků podle jejich přínosů, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úroveň mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny.

Systém odměňování se skládá z peněžních odměn (pevné a pohyblivé mzdy a platy) a zaměstnaneckých výhod, které v úhrnu tvoří celkovou odměnu. Systém také zahrnuje nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost a osobní růst) a v mnoha případech procesy řízení pracovního výkonu.

Nejběžnější systémy odměňování:

- Časová mzda;
- Individuální úkolová mzda;
- Skupinová úkolová mzda;
- Měřená denní práce;
- Celopodnikové systémy odměňování;
- Podíl na zisku;
- Mzda odrážející výkon nebo odměňování podle výkonu;
- Cafeteria systém odměňování nebo flexibilní peněžní odměna.

Podle **Bláhy, Mateiciuse a Kaňákové (2005)** systém odměňování musí vycházet ze strategie firmy a podporovat všechny její klíčové prvky. Systém odměňování vychází ze vzájemně propojené politiky odměňování, procesů a praktických postupů při odměňování zaměstnanců.

Foot a Hook (2002) uvádějí, že mzdová politika dává konkrétní návod pro rozhodování a jednání v odměňování. Cíle a zásady mzdové politiky musí být nastaveny tak, aby oslovily tři úrovně řízení: jedince – pracovní skupinu – i firmu jako celek. Cíle musí vycházet z podnikatelské strategie firmy. Mzdová politika je součástí personální politiky, jež vychází ze strategie firmy. Cíle mzdové politiky respektují:

- Efektivitu – zvýšení produktivity, kontrola vynaložených nákladů a zhodnocení účinnosti mzdového systému, zda přispívá k plnění podnikatelských strategických cílů organizace.
- Etiku – transparentní mzdový systém respektující zájmy a potřeby zaměstnavatele a „spravedlivou“ odměnu za přínos zaměstnanců. Respektuje vnější mzdovou konkurenceschopnost a vnitřní konzistenci vycházející z komparace jednotlivých typů práce (základem je analýza práce) včetně zhodnocení pracovních podmínek na konkrétních pracovních místě nebo v organizaci. Součástí je rovněž dodržování platné legislativy a úmluv z kolektivního vyjednávání.

Hodnocení práce podle **Bláhy, Mateiciuse a Kaňákové (2005)** slouží ke zjištění složitosti, náročnosti mezi jednotlivými pracemi ve firmě. Účelem hodnocení práce je oklasifikovat význam jednotlivých prací ve firmě z hlediska jejich příspěvku pro výkon firmy. Z hodnocení práce dostáváme mzdové relace pro jednotlivé práce, jež jsou orientačním vodítkem jak pro systém odměňování nebo pro kolektivní nebo osobní vyjednávání. Na konečnou výši mzdy má rovněž vliv trh práce a schopnost si vyjednat vyšší mzdu.

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) popisují zaměstnanecké výhody jako součást systému odměňování. Jde o nepřímou hmotnou formu odměňování, jež zaměstnavatel dobrovolně poskytuje nad rámec povinně stanovených dávek. Jejich rozsah je přímo úměrný tomu, jak je firma podnikatelsky výkonná a zda zaměstnavatel považuje zaměstnanecké výhody za důležitý motivační faktor ve mzdové politice. Zaměstnanecké výhody mají fakultativní povahu a rozsah jejich nabídky je závislý na výši finančních prostředků vyčleněných pro tyto účely.

2.3.5 Motivace

Motiv je podle **Armstronga (2005)** důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chceme, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku.

Foot a Hook (2002) definují motivaci jako ochotu vynaložit k dosažení cíle značné úsilí za předpokladu, že povede také k uspokojení individuálních potřeb. Je to nesmírně důležitý aspekt dobrého pracovního výkonu. Motivování se dotýká toho, jak jsou lidé angažováni na pracovním výkonu a na dosažení svých cílů, i kdyby jejich motivem měla být touha vydělat více peněz nebo odejít dříve domů.

Podle **Bucháčkové (2003)** je možno motivaci chápat jako určitý řetězec návazných reakcí. Pocit potřeby dává vzniknout odpovídajícím přáním nebo cílům, které vytvářejí určité napětí a vedou ke vzniku aktivit směřujících k dosažení cílů. Konečným důsledkem tohoto procesu je uspokojení. Pokud hovoříme o motivaci k práci, vycházíme z toho, že pracovní činnost je činností motivovanou. Součástí motivace lidského chování, která je spojena jak se zastáváním určité pracovní pozice, tak hlavně s pracovním výkonem právě této pracovní pozice, je motivem k práci. Pracovní motivace vyjadřuje komplexní postoj člověka ke své práci.

Armstrong (2005) uvádí, že k pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd...

Uvádí dva existující typy motivace podle Herzberga:

- Vnitřní motivace: - faktory které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali, aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie, příležitost konat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitosti k funkčnímu postupu.
- Vnější motivace – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako například zvýšení platu, pochvala, nebo povýšení, ale také tresty, jako například disciplinární řízení, odeprání platu nebo kritika.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“, budou mít asi hlubší účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku.

2.3.6. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je dle **Bláhy, Mateiciuse a Kaňákové (2005)** součástí celkové strategie a politiky podniku. Takto chápaný rozvoj znalostí a dovedností je ku prospěchu jak organizace, tak rovněž i zaměstnanců.

Armstrong (2005) uvádí, že základním cílem vzdělávání pracovníků je pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností. Konkrétními cíli vzdělávání jsou:

- Rozvinout dovednosti a schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon
- Pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucím potřebám lidských zdrojů organizace mohla v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů.
- Snížit množství času potřebného k zácvičení a adaptaci pracovníku začínajících pracovat na nových pracovních místech, či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo nebo povyšovaných, tedy k zabezpečení toho, aby se tito pracovníci stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to možné.

Armstrong (2005) dále uvádí. „Vlastní cyklus začíná identifikací potřeb, následuje fáze plánování vzdělávání, během níž se řeší otázky rozpočtu, časového plánu, oblastí, obsahu a metod školení. Poslední fáze cyklu je vlastní proces školení, poté následuje fáze vyhodnocení výsledků vzdělání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod“.

Pro vzdělávání pracovníků můžeme použít řadu metod, počínaje tradičními přednáškami až po interaktivní počítačové systémy.

Metody vzdělávání jsou podle **Bláhy, Mateiciuse a Kaňákové (2005)** nejčastěji uspořádány podle:

- Aktivitu posluchače (od pasivních metod výuky k aktivním):
 - Přednáška;
 - Využití výukových videopořadů a filmů, videokonference;
 - Výuka pomocí počítačových výukových programů (e-learning);
 - Skupinová diskuse;
 - Workshop;
 - Zpracování projektů;
 - Development centre (rozvojové programy);
 - Outdoor training (zpravidla výcvik v přírodě se sportovním začleněním vyžadující týmovou práci);
 - Koučování, mentorování, rotace práce (zaměstnanec si vyzkouší různé činnosti).

- Místa vzdělání:
 - o Metody používané ke vzdělávání na pracovišti – metody „on the job“. K těmto metodám patří například instruktáž při výkonu práce, koučování, mentorování.
 - o Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště – metody „off the job“. K těmto metodám patří přednáška, skupinová diskuse, případová studie, hraní rolí, učení se hrou, workshop a další...
 - o Metody používané ke vzdělávání na pracovišti a mimo něj, například výuka pomocí počítačových výukových programů, zpracování projektů a další.

Armstrong (2005) uvádí že strategie vzdělávání pracovníků v organizace by měla být do značné míry determinována jejími podnikovými a personálními strategiemi a plány, včetně plánů zavádění nové techniky a technologie, z nichž se odvozují plány lidských zdrojů. Tyto plány by měly dostatečně obecně ukazovat typy dovedností a schopností, které by mohly být v budoucnu zapotřebí, a také počty lidí s těmito dovednostmi a schopnostmi. Tyto obecné ukazatele je třeba převést do konkrétních plánů, které se budou zaměřovat například na výsledky vzdělávacích programů v podobě lidí se specifickými dovednostmi nebo kombinacemi dovedností.

2.3.7. Personální informační systém

Personální informační systém podle **Stýbla (1998)** představuje uspořádaný počítačový systém zjišťování, uchování, zpracování a poskytování informací o všem, co se týká personální práce v organizaci a co je pro ni potřebné.

Personální informační systém může podle **Armstrong (2005)**:

- Umožnit personálnímu útvaru, aby poskytoval lepší služby liniovým manažerům.
- Být jakýmsi spojem propojujícím personální politiku a personální procesy v celé organizaci, a tak usnadňovat formování a rozvíjení integrovaného a promyšleného přístupu k personálnímu řízení.
- Poskytuje důležité údaje pro strategické personální rozhodování a umožňovat personalistům rychlé získávání a analýzu informací, aby si mohly prověřit své nápady a plány – pomáhá to při identifikaci přínosu personálních strategií v tom smyslu, že podnik může tento přínos vidět v jakési podobě přidané hodnoty, nikoliv jen v podobě snížení nákladů snížit náklady práce při vykonávání personální činností tím, že eliminuje málo hodnotné úkoly, na druhé straně umožňuje personálnímu útvaru účinně zabezpečovat administrativní práce.

Armstrong (2005) dále uvádí že těchto výhod lze dosáhnout v plné míře pouze tehdy, jestliže se v požadavcích na personální informace uplatní strategický a podnikový pohled. Jestliže je systém použit pouze k tomu, aby se zautomatizovaly určité stránky personální administrativy, například evidence pracovníků, pak není plně využit jeho potenciál.

Mezi základní funkce počítačového personálního systému **Armstrong (2005)** řadí:

- Evidovat detailní osobní informace o jednotlivých pracovnících, včetně přehledu vývoje jejich dosavadní kariéry, dovedností a kvalifikace, informací o dovolených a absencích.
- Evidovat detailní informace o pracovních místech (zaměstnání) pracovníků, včetně třídy, mzdy / zaměstnaneckých výhod, pracovní doby, umístění, popisu a specifikace pracovního místa.
- Zpracování zprávy shrnující různé stránky těchto informací.

Další funkce, které může systém obsahovat, zahrnují:

- Evidence a analýza absence, přítomnosti v práci a fluktuace, včetně porovnávání těchto údajů u různých zaměstnání a v různých místech a zpracování dat o vývoji těchto jevů.
- Organizace získávání a vzdělání pracovníků.
- Hodnocení práce.
- Složité nástroje modelování pro potřeby takových činností, jako je plánování lidských zdrojů a řízení odměňování, které umožňuje, aby byl systém využíván k podpoře strategického rozhodování.
- Propojení s internetem (například jako část získávání pracovníků pomocí internetu) nebo s vnitropodnikovým intranetem.

Úloha vedoucích pracovníků v této personální činnosti se podle **Armstronga (2005)** v podstatě omezuje na to, že jsou jednak zdrojem informací, jednak jedním z jejich uživatelů. Jinak je personální systém plně v kompetenci personálního útvaru, a to jak z hlediska koncepční práce (vytváření a rozvíjení systému, rozvíjení metodiky zjišťování, zpracování a analýzy dat, vytváření nabídkového menu pro potenciál uživatele informací), tak z hlediska provozování a do značné míry i využívání . Personální útvar také navrhuje a zpracovává v podstatě všechny informační výstupy systému a v neposlední řadě zajišťuje bezpečnost uchovávaných dat proti poškození nebo zneužití.

3. Metodika a cíl práce

Cílem mé práce je nalézt vhodný způsob řešení problému nadměrné fluktuace řidičů v nákladní dopravě ve vybrané firmě. Základem pro pozdější postup je analýza firemní strategie řízení lidských zdrojů a jí odpovídající personální strategie, posléze personální politiky firmy. Důležitou součástí práce je provedení vlastního dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Na základě výše zmíněných informací a postupů bude proveden návrh vlastní opatření pro řešení nadměrné fluktuace.

K dosažení daného cíle je třeba upřesnit a charakterizovat i cíle dílčí, jejichž uplatnění povede k realizaci cíle hlavního. Mezi dílčí cíle patří především:

- Metoda historická – analýza historického vývoje podniku z pohledu personalistiky a řízení lidských zdrojů
- Analýza a stanovení strategie pro personální optimalizaci

U dílčího cíle stanovení strategie pro personální optimalizaci budu vycházet ze SWOT analýzy. Na základě SWOT analýzy stanovím strategii, která může sloužit pro další vývoj podniku v oblasti personálního řízení..

SWOT analýza

Jedná se o komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování firmy (popř. problémů, řešení, projektů atd.) a její současné pozice. Je silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů a v podstatě zahrnuje postupy technik strategické analýzy.

Jádro metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 základních skupin (tj. faktory vyjadřující SILNÉ nebo SLABÉ vnitřní stránky organizace a faktory vyjadřující PŘÍLEŽITOSTI a NEBEZPEČÍ jako vlastnosti vnějšího prostředí).

Analýzou vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

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

Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.

Analýza SWOT je pro tvůrce strategických plánů užitečná v mnoha směrech :

- Poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich organizace.
- Z tohoto hodnocení mohou manažeři usoudit na strategické alternativy, které by mohly být v jejich situaci ty nejvhodnější.
- Může být prováděna periodicky, aby manažery informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem.
- Vede ke zlepšené výkonnosti organizace.

Dotazníkové šetření

Sociologicko specifická technika terénního sběru informací bez přímého styku výzkumníka s dotazovanými (respondenty). Ti odpovídají na otázky standardizované podle cíle výzkumu, obsažené v tištěném dotazníku. Pomocí dotazníkového šetření se mohou získávat poměrně jednoduché a snadno statistické zpracovatelné údaje i od velkého počtu jedinců navzájem vzdálených, protože dotazníkové šetření je vysoce formalizovanou a standardizovanou technikou.

Stanovené podmínky:

- Reprezentativní panel dotazovaných byl stanoven sta osob.
- Rozmezí sběru dat bylo stanoveno na tři týdny a to v rozmezí 5.3.2007 až 26.3.2007.

Řešená problematika-tvrzení

1. Platové ohodnocení není dostatečné vysoké.
2. Pracovní podmínky jsou příliš náročné.
3. Nevyhovující pracovní prostředí (z hlediska sociálního, hygienického)
4. Malá společenská prestiž zaměstnání.

4. Vlastní práce

4.1. Charakteristika společnosti

Obecné údaje o společnosti

- **obchodní jméno:** ČSAD JIHOTRANS a. s.;
- **sídlo:** Pekárenská 255/77, CZ 370 21 České Budějovice;
- **právní forma:** akciová společnost, právnická osoba jakožto samostatný subjekt, zapsaný v Obchodním rejstříku u Krajského soudu v Českých Budějovicích
- **základní předmět činnosti:**
 - provozování veřejné linkové osobní a nákladní dopravy tuzemské a zahraniční
 - provozování a zprostředkování služeb cestovního ruchu
 - provádění oprav a údržby dopravních prostředků
 - přeprava kusových zásilek a celní služby

Vznik a vývoj

Společnost ČSAD Jihotrans je dopravní firma s dlouholetou tradicí, systémem a zkušenostmi v oblasti silniční dopravy a opravárenství, která se traduje od roku 1949. V novodobé historii prošla smysluplným a cíleným vývojem od delimitace z bývalého krajského podniku ČSAD v roce 1991, přes privatizaci v roce 1996, až po následné zefektivnění všech činností a celkovou konsolidaci firmy. ČSAD Jihotrans se věnuje tradičním oborům podnikání v dopravě, jako je zejména veřejná silniční osobní doprava, silniční nákladní doprava tuzemská i zahraniční, opravárenství, celní služby, tuzemská a mezinárodní přeprava kusových zásilek, logistika, provozování cestovní kanceláře a spediční kanceláře a řadě dalších doplňkových služeb.

V červenci 2001 byl úspěšně dovršen proces privatizace ČSAD Strakonice a došlo k přetransformování státního podniku na akciovou společnost ČSAD Sttrans, kde ČSAD Jihotrans vlastní 50% podíl.

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

V roce 2004 došlo k navýšení základního kapitálu společnosti na 157 mil. Kč. V závěru roku 2005 byla odprodána Cestovní kancelář JIHOTRANS.

4.1.1. Politika cíle a jakosti

Politika jakosti

Společnost ČSAD JIHOTRANS jako jedna z prvních dopravních firem v ČR zavedla již v roce 1997 pro trvalé zvyšování kvality a jakosti poskytovaných služeb systém jakosti podle norem ČSN EN ISO 9002. Tento systém, který zahrnuje mezinárodní a tuzemskou silniční nákladní dopravu, veřejnou linkovou osobní a zájezdovou dopravu, spediční služby, služby cestovní kanceláře, opravy silničních vozidel, prodej pohonných hmot a olejových náplní včetně výměny, mytí vozidel, pneuservis, měření emisí, vyprošťovací a odtahové služby byl ověřen nezávislým certifikačním orgánem CQS Praha, který je členem mezinárodní certifikační organizace celosvětového významu IQNet.

V roce 2002 byl systém jakosti recertifikován podle norem ČSN EN ISO 9001:2001. Na základě provedených ověření certifikačním orgánem byl společnosti udělen certifikát jakosti podle norem ČSN EN ISO 9001:2001 a certifikát environmentálního managementu podle norem ČSN EN ISO 14001:2005

Cíle jakosti

Nákladní doprava:

- jezdit bezpečně, ekonomicky a ekologicky;
- k zákazníkům se za všech okolností chovat zdvořile a ochotně;
- vzorně pečovat o svěřené vozidlo.

Autobusová doprava:

- jezdit bezpečně, ekonomicky a ekologicky;
- v zaměstnání být řádně ustrojen a upraven;
- za všech okolností se chovat zdvořile a ochotně k cestujícím;
- vzorně pečovat o svěřené vozidlo.

Služby motoristům:

- odvádět a za všech okolností kvalitní práci;
- nedopustit předání zakázky, která není ve stoprocentní kvalitě;
- k zákazníkům se za všech okolností chovat zdvořile a ochotně.

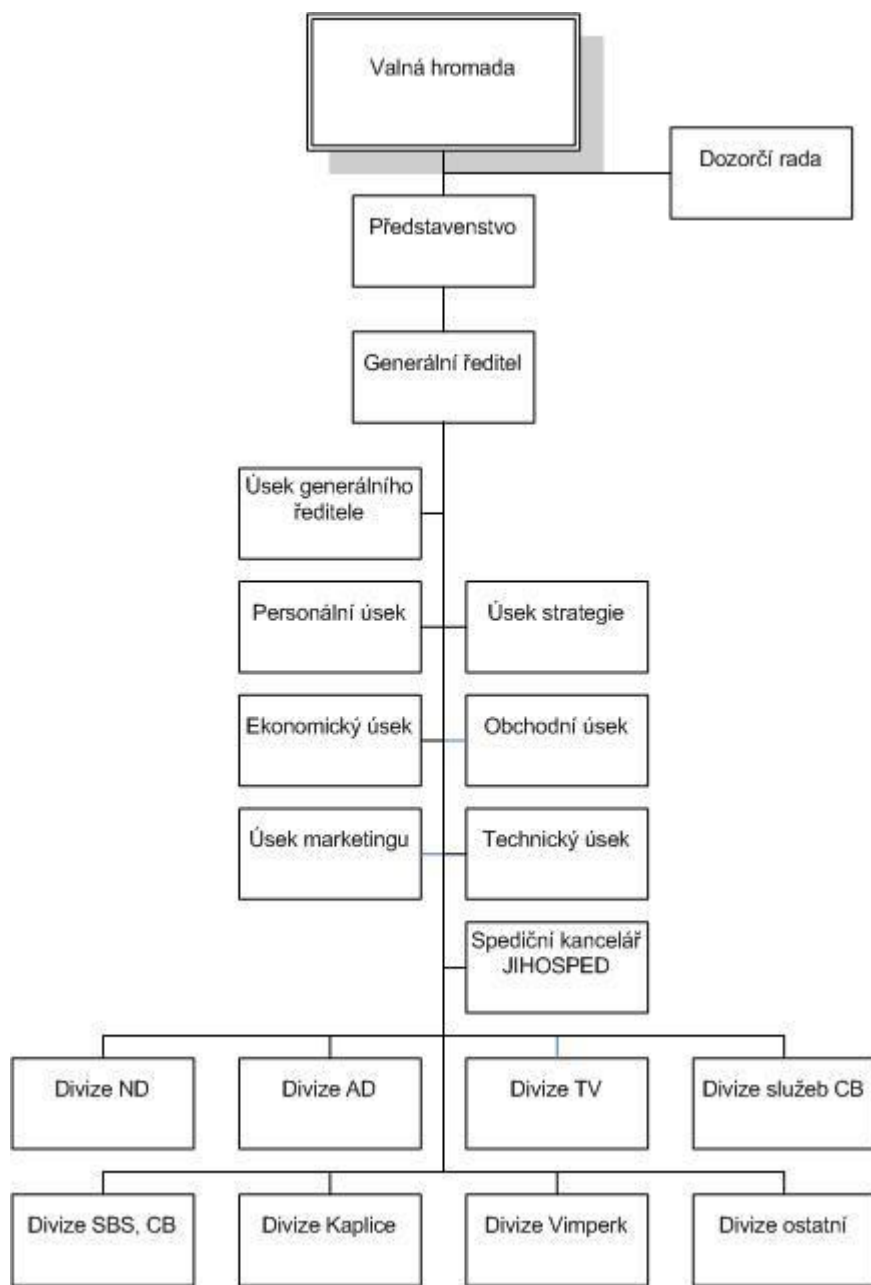
4.2. Správa podniku

Správa podniku je uspořádána v liniově štábní kultuře, podle odborných činností do jednotlivých úseků:

- úsek generálního ředitele;
- úsek personální;
- úsek strategie;
- úsek ekonomický;
- úsek obchodní;
- úsek marketingu;
- úsek provozu a techniky.

Základní vnitřní uspořádání podniku je graficky znázorněn na organizačním schématu.

Schéma č.3 – Organizační struktura ČSAD Jihotrans a.s .



Zdroj: Organizační řád ČSAD Jihotrans a.s.

4.2.1. Vedoucí pracovníci

Vedoucími pracovníky organizace jsou pracovníci v následujících funkcích:

- generální ředitel;
- asistent generálního ředitele;
- personální ředitel;
- ředitel pro strategii;
- finanční ředitel;
- obchodní ředitel;
- ředitel marketingu;
- provozně technický ředitel;
- ředitelé jednotlivých divizí;
- vedoucí podnikatelských středisek;
- mistři.

Vedoucím pracovníkem podniku je každý zaměstnanec, který řídí samostatně ucelenou oblast činností, jež mu byla svěřena a plně odpovídá za její výkon. Není podmínkou, aby měl podřízeného pracovníka.

Je-li vedoucí pracovník nepřítomen, zastupuje ho v plném rozsahu práv a odpovědnosti stanovený zástupce, určený se souhlasem nadřízeného. V případě delší nepřítomnosti vedoucího pracovníka jsou zastupovaný i zastupující povinni zajistit plnou informovanost nadřízeného o stavu hlavních nedokončených prací a jiných důležitých okolnostech.

Předávání a přejímání funkcí vedoucích pracovníků se provádí ústně s informováním nadřízeného.

4.3. Personální oddělení

Společnost ČSAD Jihorans můžeme charakterizovat jako multi-disciplinární podnik. Proto i v oblasti personálního řízení dochází k decentralizaci činností a převedení částí pravomocí na řídicí pracovníky v jednotlivých úsecích. Personální oddělení, jako takové, má na starosti především hlavní a základní činnosti jako je zajišťování, řízení a plánování lidských zdrojů a zajištění mzdové oblasti.

4.3.1. Schéma personálního oddělení

Schéma č.4 - Schéma personálního oddělení



Zdroj: Organizační řád ČSAD Jihotrans a.s.

4.3.2. Členění personálního oddělení

Personální ředitel

Klíčovou roli v personálním řízení společnosti zajišťuje personální ředitel. Personální ředitel ve společnosti:

- podílí se na vrcholovém vedení organizace,
- řídí s plnou odpovědností činnosti svých oddělení,
- řídí zpracování plánu zvyšování odborné kvalifikace zaměstnanců organizace, předkládá k schválení generálnímu řediteli a po schválení jej zabezpečuje,
- metodicky řídí a usměrňuje zpracování komplexního programu péče o zaměstnance,

- stanovuje nároky zaměstnanců na dovolenou,
- navrhuje umístění učňů a stážistů na provozní pracoviště,
- organizuje a provádí průzkum zdrojů pracovních sil a spolupracuje s Úřady práce,
- připravuje podklady pro rozhodování generálního ředitele týkající se zařazování zaměstnanců do funkcí,
- zabezpečuje agendu související s přijímáním pracovníků a skončením pracovního poměru v souladu s požadavky zákoníku práce v platném znění,
- organizuje vysílání zaměstnanců k povinným lékařským prohlídkám,
- organizuje vysílání řidičů na školení k získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel,
- zajišťuje hodnocení zaměstnanců,
- organizuje uzavírání Kolektivní smlouvy se Závodním výborem odborového svazu dopravy,
- posuzuje vývoj absence a fluktuace a navrhuje generálnímu řediteli opatření k jejich snížení,
- poskytuje odbornou pomoc a konzultace řídicím zaměstnancům v činnostech z oblasti personální práce,
- navrhuje cíle jakosti a environmentální cíle organizace,
- zajišťuje, uplatňuje a udržuje integrovaný systém řízení,
- kontroluje dodržování předpisů a interních dokumentů systému řízení,
- odpovídá za výsledky činností vyplývajících z dokumentace systému jakosti, systému environmentálního řízení a bezpečnosti práce společnosti.

Úsek personálního ředitele se člení na:

- zaměstnanecké oddělení;
- oddělení integrovaného systému řízení.

4.3.3. Zaměstnanecké oddělení

Zaměstnaneckého oddělení ve společnosti:

- řídí personální práci,
- řídí lidské zdroje,
- navrhuje výchovně vzdělávací činnosti v souladu s plánovaným rozvojem organizace,
- dohlíží na realizaci zásad personální práce při vedení zaměstnanců jejich nadřízenými a prosazuje opatření na zvýšení zodpovědnosti vedoucích pracovníků při personální práci,
- přijímá do pracovního poměru a zajišťuje rozvázání pracovního poměru,
- uzavírá dohody o hmotné odpovědnosti,
- vede evidenci a osobní spisy zaměstnanců,

- vede sestavy kmenových zaměstnanců po střediscích, evidenci pracovníků na mateřské dovolené, uvolnění funkce apod.,
- zajišťuje výpočet mezd a mzdové účetnictví u organizace,
- zajišťuje výcvik zaměstnanců organizace.

Oddělení integrovaného systému řízení

Oddělení integrovaného systému řízení ve společnosti:

- udržuje a rozvíjí integrovaný systém řízení,
- navrhuje politiku jakosti, environmentální politiku a politiku BOZP organizace,
- navrhuje cíle v oblasti jakosti a EMS,
- vede dokumentaci systému jakosti, EMS a BOZP u organizace,
- zabezpečuje audity jakosti EMS a BOZP u organizace,
- zabezpečuje audity jakosti u dodavatelů.

Společnost ČSAD Jihotrans využívá funkcí vnitropodnikového informačního systému M-line od firmy M-Line s.r.o. Systém se skládá z jednotlivých subsystémů, které jsou mezi sebou vzájemně propojeny. Celý systém je pak zastřešen aplikacemi pro centrální správu dat a manažerskými nadstavbami. Personální oddělení vyžívá konkrétně funkcí dvou autonomních modulů Mzdy a Personalistika. Modul Mzdy zabezpečuje v podniku komplexní zpracování mzdové problematiky. Modul Personalistika slouží k celkové evidenci údajů o zaměstnancích. V současné době se provádí propojování těchto dvou autonomních modulů z důvodu zjednodušení obsluhy a eliminace chyb v průběhu přenosu dat mezi jednotlivými systémy.

4.4. Pravidla mzdového odměňování

4.4.1 Obecná pravidla

Odměňování pracovníků se řídí obecně závaznými předpisy, podnikovými směrnici a platnou kolektivní smlouvou. V podniku je možné uplatnit u všech kategorií následnou mzdovou zainteresovanost na dosažení hospodářského výsledku:

- mzda jako podíl ze zisku podnikatelského střediska;
- stanovená mzda + prémie jako podíl ze zisku podnikatelského střediska;
- stanovená mzda + prémie jako podíl z přírůstku zisku podnikatelského střediska;
- stanovená mzda + středisková odměna v závislosti na celkovém výsledku PS.

Krácení mzdy z důvodu neplnění hospodářských úkolů je možné pouze do výše nad-tarifní složky mzdy tak, aby pracovníkovi byla vyplacena zaručená mzda dle platné kolektivní smlouvy.

Střediskovou odměnu přiznává anebo nepřiznává jednotlivým střediskům generální ředitel po projednání na operativní poradě na základě celkového hodnocení:

- ekonomických výsledků měsíčních i nerůstových od začátku roku;
- plnění plánovaných úkolů;
- komerčních výsledků střediska;
- platební bilance (pohledávek);
- zhodnocení vývoje majetku;
- ostatních vlivů na hospodářská střediska.

Rozdělení střediskové odměny na pracovníky střediska provádí zásadně vedoucí podnikatelského střediska za účasti ředitele divize podle vlastního rozhodnutí.

Tabulka č.1 – Porovnání počtu pracovníků v letech 2003 až 2006

počet pracovníků	řidiči AD	řidiči ND	opraváři	ostatní	celkem
prosinec 2003	145,07	315,08	151,42	401,53	1013,1
prosinec 2004	146,79	307,28	157,96	359,76	971,79
prosinec 2005	145,84	285,24	137,14	334,96	922,18
prosinec 2006	129,56	288,16	127,14	315,9	860,76

Zdroj: Kolektivní smlouva ČSAD Jihotrans

Tabulka č.2 – Porovnání průměrného výdělku v letech 2003 až 2006

průměr.výdělek	řidiči AD	řidiči ND	opraváři	ostatní	celkem
prosinec 2003	14254	13771	14334	16646	14733
prosinec 2004	14860	15751	14714	16133	15557
prosinec 2005	15847	14987	14418	17781	16264
prosinec 2006	18146	14688	14937	18126	16178

Zdroj: Kolektivní smlouva ČSAD Jihotrans

4.4.2. Pravidla mzdového odměňování řidičů nákladní dopravy

Podle jednotného katalogu prací jsou řidiči a závozníci zařazeni do tarifních stupňů s minimálním mzdovým tarifem stanoveným pro 40 hod. pracovní týden.

Tabulka č.3 – Tarifní stupně u řidičů nákladní dopravy

řidiči nákladní		tarifní stupeň
celková hmotnost vozidla	od 3.5 t do 12 t	4
	nad 12 t	5
závozníci		2

Zdroj: Kolektivní smlouva ČSAD Jihotrans

Konkrétní výše minimálního mzdového tarifu v jednotlivých tarifních stupních je dohodnuta v podnikové kolektivní smlouvě a jejích dodatcích

4.4.2.1. Forma mzdového odměňování

V podniku je mzda řidičů sestavována na základě tří-složkového systému. Systém se skládá z:

- měsíční mzdy;
- výkonové prémie;
- kvalitativní prémie - střediskové odměny.

Měsíční mzda

Základní měsíční mzda je stanovena s přihlédnutím k práci přesčas. Tuto částku dostává zaměstnanec každý měsíc a nelze mu být odepřena, nebo zkrácena. Základní mzda je pro řidiče a závozníky rozlišena následovně:

- řidiči 5.000,- Kč;
- závozníci 4.000,- Kč.

Měsíční mzda zahrnuje

- Odměnu za nakládku a vykládku, denní ošetření a denní kontrolu vozidla (DODK), opravy, mytí, mazání, připojení a odpojení návěsu či přívěsu, ostatní práce, čekání, pracovní pohotovost na pracovišti nebo na jiném dohodnutém místě, kdy je zaměstnanec připraven, že bude povolán k výkonu práce, bezpečnostní přestávky, pravidelné profesní školení a nařízené psychologické vyšetření;
- Příplatky za vlek, za práci v sobotu a neděli, za práci v noci.

Výkonová prémie

- Výkonová prémie se vypočte ze skutečného a uznaného počtu ujetých kilometrů násobeného sazbou za jeden ujetý kilometr podle přepravních systémů. (viz. Příloha č.1). Při jízdě ve dvou řidičích se každému z nich přizná 100 % výkonové prémie.;
- Na rozvozových přepravních systémech (rozvoz piva, kusového zboží) a závodové dopravní obsluze se výkonová prémie vypočte podle počtu odpracovaných hodin (počet hodin x stanovená hodinová sazba, Příloha č.1).
- Na opakující se přepravy lze předem stanovit paušální výkonovou prémii. Paušální výkonovou prémii stanoví zaměstnanecké oddělení.

Středisková a kvalitativní odměna

Středisková odměna se vyplácí podle směrnice „Poskytování pobídkové složky mzdy“.

Částka střediskové odměny k rozdělení v běžném měsíci se stanoví v závislosti na výsledku hospodaření střediska v předchozím měsíci podle směrnice Poskytování pobídkové složky mzdy.

Rozdělení částky střediskové odměny na jednotlivé zaměstnance provádí VPS ve spolupráci s ŘD.

Kvalitativní odměna se vyplácí do výše 3000 Kč. Odměna se stanovuje na základě posouzení toho, jak se řidič stará o svěřené vozidlo, podle průměrné spotřeby v závislosti na stylu jízdy, podle kázně a ochoty. Při porušování stanovených pravidel, může být tato část mzdy nulová.

Příplatky

Mimo příplatků které jsou součástí měsíční mzdy se poskytují mzdové příplatky a to:

- Příplatek za práci přesčas 25 % průměrného výdělku;
- Příplatek za práci ve svátek 100% průměrného výdělku

4.4.2.2. Pracovní doba a její zápočet

Provozní režim nákladní dopravy je stanoven s nerovnoměrně rozloženou pracovní dobou a nepravidelným nástupem do práce podle grafikonů, objednávek denních plánů jízd pro 40 hod. pracovní týden. Splnění normy se posuzuje čtvrtletně. Dojde-li k nesplnění normy hodin bez vlastního zavinění řidičem, provede se doplatek do čtvrtletní normy hodin ve výši průměrného výdělku. Chybějící počet hodin do pracovní normy se vykáže jako podvýkon placený nebo podvýkon neplacený. Odmítne-li řidič zabezpečit doplňkový výkon, případné podvýkony se neproplácí.

Pro uznávání odpracované doby platí směrnice Rozvržení pracovní doby jízdních zaměstnanců.

Při výkonu práce dvěma řidiči se zápočet hodin jízdy u obou řidičů provede koeficientem 0,75 do celkem odpracovaných hodin.

4.4.2.3. Poskytování cestovních náhrad při pracovních cestách

Cestovní náhrady se všem zaměstnancům podniku poskytují podle Zákoníku práce v platném znění. Bližší podmínky v případech, kdy to zákon umožňuje upravuje vnitropodniková směrnice o Povolování pracovních zahraničních cest a poskytování cestovních náhrad při pracovních cestách.

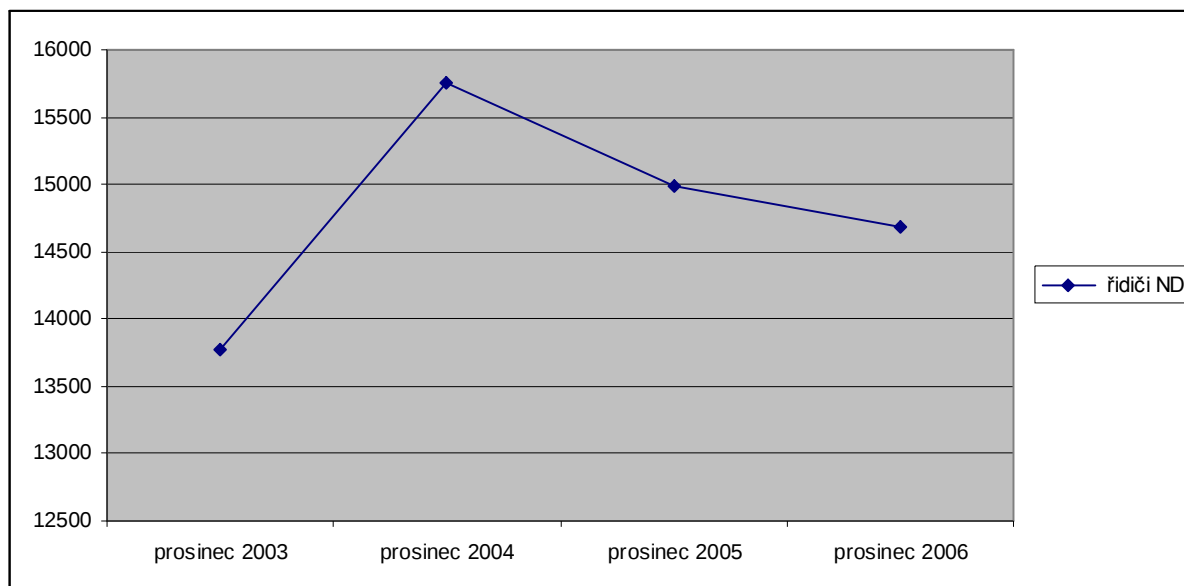
Výše základních sazeb stravného je stanovena vždy k 1.1. běžného roku vyhláškou Ministerstva financí. Ve smyslu § 170 Zákoníku práce v platném znění vyhláší ředitel pro strategii a ekonomiku sazby stravného pro ČSAD JIHOTRANS.

Pausální náhrady stravného vyhláší ředitel pro strategii a ekonomiku metodickým pokynem.

Generální ředitel může ve výjimečných případech zvýšit vyhlášenou denní sazbu stravného až do výše podle vyhlášky Ministerstva financí ČR.

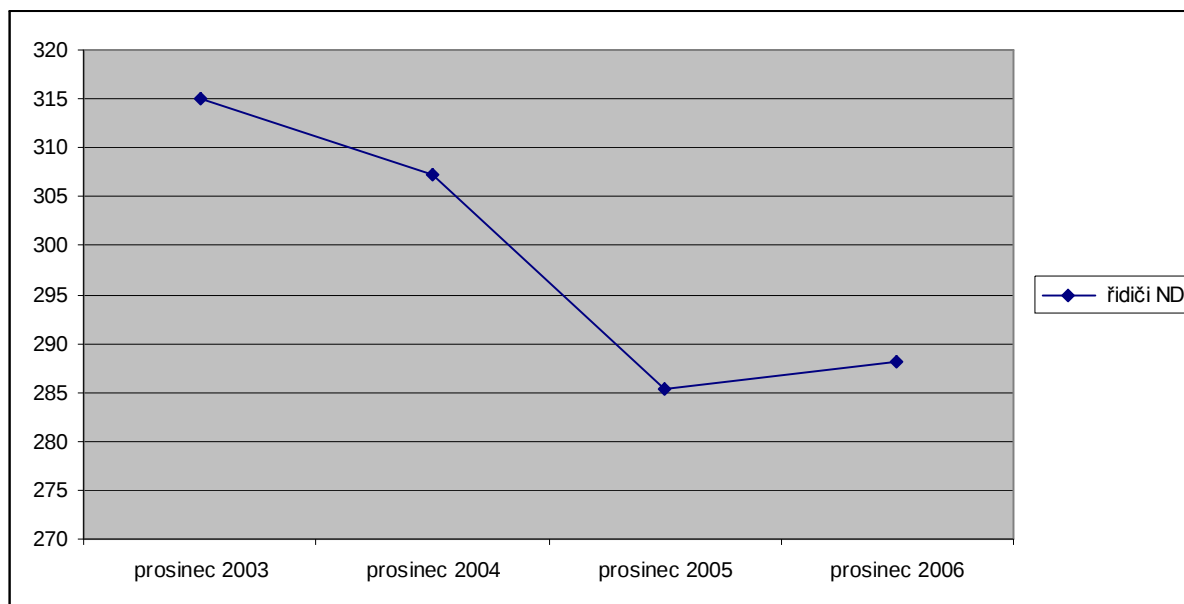
4.4.3. Vývoj počtu řidičů nákladní dopravy a průměrné mzdy

Graf č. 1 Průměrný plat řidičů v nákladní dopravě v letech 2003 – 2006



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf č. 2 Počet řidičů v nákladní dopravě v letech 2003 – 2006



Zdroj: Vlastní výzkum

4.5. Motivace zaměstnanců a zaměstnanecké výhody

Společnost ČSAD Jihotrans se na veřejnosti prezentuje jako zavedená firma s dlouholetou tradicí, která nabízí stabilní práci, s pravidelnou výplatou, pravidelnými odvody sociálního a zdravotního pojištění a perspektivou v zaměstnání. Už toto prohlášení a obecný názor lze brát jako motivaci pro současné, nebo budoucí zaměstnance.

4.5.1. Nehmotné prostředky motivace

Jako hlavní a nejvýznamnější prvek nehmotné motivace zaměstnanců bych zařadil reálný kariérní postup z relativně nízkých zaměstnaneckých pozic až do výkonného managementu v podobě vedoucích oddělení, respektive ředitelů divize.

4.5.2. Hmotné a peněžní prostředky motivace

Přestože společnost přikládá největší váhu při motivaci svých zaměstnanců na vrub mzdy a to především na část střediskové odměny, respektive na výkonovou prémii u řidičů, připravila pro své zaměstnance širokou nabídku zaměstnaneckých výhod a odměn.

4.5.2.1 Sociální fond

Společnost ČSAD Jihotrans vytvořila Sociální fond za účelem financování zaměstnaneckých výhod. Společnost vytváří v rámci sociálního fondu osobní účty zaměstnanců. Pro rok 2007 je stanovena výše osobního účtu zaměstnancům 5 000,- Kč. Prostředky na osobním účtu nejsou majetkem zaměstnance, jsou majetkem organizace.

Prostřednictvím těchto účtů lze zaměstnancům (a rodinným příslušníkům) přispívat na výdaje v těchto oblastech :

- čerpání z osobního účtu zaměstnanců na schválené výdaje;
- příspěvek na stravování;
- sociální výpomoc;

Čerpání z osobního účtu

Prostřednictvím těchto účtů lze zaměstnancům a rodinným příslušníkům přispívat na následující výdaje :

Zdravotní péče

- lázeňská péče (i ambulantní) a rekondiční pobyty včetně dopravy, pokud je tato součástí ceny ;
- léčebné pobyty dětí (i ambulantní) a rekondiční pobyty včetně dopravy, pokud je tato součástí ceny ;

- nadstandardní zdravotní péče, která není hrazená v rámci povinného zdravotního pojištění, např. brýle, protetické pomůcky, stomatologická péče, rehabilitační a zdravotní pomůcky na doporučení lékaře, nadstandardní pobyt v nemocnici.

Příspěvek na rekreace včetně dětské, zájezdy, léčebné pobyty, letní a zimní dětské tábory

- tuzemská a zahraniční - na pobyt včetně dopravy, pokud je součástí poukazu.

Kultura a tělovýchova

- příspěvek na kulturní pořady a sportovní akce (sportovní a výcvikové kurzy, členské příspěvky ve sport. klubech a sdruženích, startovné za účast na závodech a sport. akcích, vstupenky na sportovní utkání včetně dopravy a ubytování, vstupenky na kulturní pořady včetně dopravy a ubytování);
- příspěvek na používání tělovýchovných a sportovních zařízení (pronájem tělocvičny, posilovny, permanentky do sportovních a kulturních zařízení, pronájem sportovních potřeb na základě smlouvy o pronájmu).

Příspěvek na stravování

Příspěvek ze sociálního fondu na stravování zaměstnanců se stanovuje podle kalkulace ceny oběda. V současné době příspěvek na závodní stravování činí 20 Kč na oběd.

Sociální výpomoc

Žádost o sociální výpomoc může zaměstnanec podat nejdříve po 6 měsíční pracovní neschopnosti. Odměnu lze přiznat do výše 5 000,- Kč.

4.5.2.2 Penzijní připojištění

V rámci zaměstnaneckých výhod společnost nabízí svým zaměstnancům příspěvek na životní připojištění. Po splnění předepsaných podmínek společnost přispívá měsíčně 3% z vyměřovacího základu mzdy, a to i bez ohledu na výši příspěvku zaměstnance. Příspěvek se poskytuje zaměstnancům, kteří jsou v hlavním pracovním poměru.

4.5.2.3 Odměny při pracovních a životních výročích

Součástí systému motivace zaměstnanců k loajalitě vůči podniku je i odměna při pracovních výročích. Výše odměny se stanovuje podle tabulky č.3. a je přiznána generálním ředitelem na základě hodnocení pracovních výsledků, iniciativy a aktivity pracovníka. Odměna je vyplácena bezhotovostně ve mzdě v měsíci ve kterém byla splněna podmínka udělení.

Tabulka č.4 - Tabulka pro výpočet peněžní odměny při pracovních výročí při trvalém pracovním poměru.

Počet let u společnosti	Peněžní odměna
20 let	1 500,- Kč
25 let	2 500,- Kč
30 let	3 500,- Kč
35 let	4 500,- Kč
40 let	5 500,- Kč
45 let	6 000,- Kč
50 let	7 000,- Kč

Zdroj: Kolektivní smlouva ČSAD Jihotrans

Stejným způsobem jako odměna při pracovních výročí je udělována i odměna při životních výročí. Výše odměn v závislosti na věku zaměstnance je znázorněna v tabulce č.4.

Tabulka č.5 - Tabulka pro výpočet peněžní odměny při pracovních výročí při trvalém pracovním poměru.

Odměna	Poznámka	Odměna
5 let		2 000,- Kč
10 let		2 500,- Kč
15 let		3 000,- Kč
20 let		3 500,- Kč
25 let	<i>Životná jubileum 50 let - do výše 4000,- Kč</i>	3 500,- Kč
30 let		4 500,- Kč
35 let		5 000,- Kč
40 let	<i>Odchod do důchodu – do výše 6 000,-Kč</i>	6 000,- Kč

Zdroj: Kolektivní smlouva ČSAD Jihotrans

4.5.2.4. Další zaměstnanecké výhody

Mezi další zaměstnanecké výhody patří:

- Volná jízdenka na linkové autobusy pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky;
- Poskytování pracovních a ochranných pomůcek zdarma;
- Prací prostředky na pracovní oblečení zdarma;
- Pracovní volno s náhradou mzdy při osobních překážkách v práci;
- Podniková spořitelna s výhodným úročením vkladů zaměstnanců a výběrem hotovosti na pracovišti;
- Právní pomoc;
- Půjčování vozidel a nářadí;
- Umisťování dětí zaměstnanců do Střední odborné školy a Středního odborného učiliště automobilního v Českých Budějovicích.

4.5.2.5. Specifická odměna pro řidiče autobusové a nákladní dopravy

V rámci společnosti ČSAD Jihotrans je vedena soutěž s názvem „Jízda bez nehod“. Jedná se o systém motivace pro řidiče jak autobusové dopravy, tak nákladní. Do soutěže jsou zapojeni všichni pracovníci podniku, kteří jsou v hlavním pracovním poměru jako řidiči silničních motorových vozidel. Přihláška do soutěže se nevyžaduje.

Soutěžní podmínky jsou stanoveny následovně:

- Řidič nesmí mít dopravní nehodu z vlastní viny se služebním vozidlem.
- Řidič nesmí před jízdou ani během jízdy požit alkoholické nápoje nebo jiné omamné prostředky snižující schopnost k řízení motorového vozidla.
- Tato podmínka se vztahuje na řidiče i před a během jízdy jiným než služebním vozidlem. Řidič musí absolvovat povinné poučování řidičů a lékařské prohlídky podle platných předpisů.
- Hodnocení řidičů se provádí podle skutečně ujetých km bez nehod ve stupních po 250 000 km viz tabulka č.5.

Tabulka č.5. Tabulka odměn v soutěži „Jízda bez nehody“

Počet ujetých kilometrů bez nehody	Peněžní odměna
250 000 km	1 000,- Kč
500 000 km	1 500,- Kč
750 000 km	2 000,- Kč
1 000 000 km	3 000,- Kč
1 250 000 km	3 500,- Kč
1 500 000 km	4 000,- Kč
1 750 000 km	5 000,- Kč
2 000 000 km	6 000,- Kč
2 250 000 km	7 000,- Kč
2 500 000 km	8 000,- Kč
2 750 000 km	9 000,- Kč
3 000 000 km	10 000,- Kč

Zdroj. Kolektivní smlouva ČSAD Jihotrans

4.6. Péče o zaměstnance

Společnost ČSAD Jihotrans se v kolektivní smlouvě s odbory jako zaměstnavatel zavazuje, že:

- poskytne vybranému okruhu zaměstnanců osobní ochranné pracovní pomůcky a stejnokrokové součástky v souladu s organizační směrnicí;
- bude zabezpečovat předepsané periodické lékařské prohlídky provozních pracovníků podle platných právních předpisů. Zaměstnanec je povinen tuto lékařskou prohlídku provést u určeného smluvního lékaře;
- uhradí poplatky za předepsané lékařské prohlídky pracovníků podle platných právních předpisů. Poplatek za vstupní lékařskou prohlídku bude pracovníkovi uhrazen po uplynutí zkušební doby uvedené v pracovní smlouvě. Správní poplatky pro jiné účely zaměstnavatel nehradí. Náhrada mzdy přísluší za dobu nezbytně nutnou k vykonání lékařské prohlídky dle Zákoníku práce;
- pro zaměstnance vysílané do oblastí epidemiologicky závažných, tropických nebo jinak zdravotně obtížných, zabezpečí preventivní zdravotní péči specializovaným regionálním zdravotním zařízením;
- uhradí zaměstnanci náklady spojené se zvyšováním a rozšiřováním kvalifikace. Společnost si však vyhrazuje právo uzavřít s pracovníkem písemnou dohodu o setrvání v pracovním poměru po určité období. V případě, že pracovník nedodrží podmínky dohody má zaměstnavatel právo vyžadovat úhradu finančních nákladů vynaložených na jeho studium;
- uhradí zaměstnanci náklady spojené s rozšiřováním řidičského oprávnění. Podnik si však i v tomto případě vyhrazuje právo uzavřít s pracovníkem písemnou dohodu o setrvání v pracovním poměru po určité období. V případě, že pracovník nedodrží podmínky dohody má zaměstnavatel právo vyžadovat úhradu finančních vynaložených nákladů.
- Náklady vzniklé na zdravotní péči zaměstnance (pojištěnce) při pracovní cestě v cizině, včetně nákladů na převoz do ČR, budou hrazeny společností ve výši doplatku, který na základě zdravotního pojištění podle ust. § 14 zákona č. 48/1997 Sb. bude činit rozdíl mezi výší nákladů spojených s takovým léčením na území ČR.
- Dojde-li u zaměstnance při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním, k jeho smrti úrazem (pracovní úraz), vyplatí organizace ve smyslu Zákoníku práce jednorázové odškodnění a to pozůstalému manželovi a nezaopatřenému dítěti, a to každému ve výši 240.000,- Kč a rodičům zemřelého zaměstnance, jestliže žili se zaměstnancem ve společné domácnosti v úhrnné výši 240.000,- Kč.

4.7. SWOT analýza společnosti ČSAD Jihotrans a.s.

Silné stránky

- S1. Velikost podniku a výhody plynoucí z toho faktu;
- S2. Právní forma;
- S3. Stabilní vlastnická struktura ;
- S4. Technické zázemí;
- S5. Sociální program;
- S6. Více oborový podnik;
- S7. Postavení na relevantním trhu;
- S8. Průkazná ekonomická činnost na jednotlivá střediska;
- S9. Systém kvality (normy ISO);
- S10. Množstevní slevy pro podnik.

Slabé stránky

- W1. Nedostatek kvalitního personálu;
- W2. Řidič nemá sounáležitost s podnikem;
- W3. Setrvačnost podniku v kontextu s jeho velikostí;
- W4. Hlavní činnost podniku je poskytování služeb a ta je závislá na schopnostech lidí;
- W5. Složitější organizační struktura;
- W6. Vyšší režijní náklady.

Příležitosti

- O1. Tranzitní země;
- O2. Růst průmyslové výroby;
- O3. Globalizace a obchody v rámci evropské unie;
- O4. Schopnost zajistit partnerské projekty s městy a jinými subjekty;
- O5. Kombinované druhy dopravy;
- O6. Zaměstnávat pracovníky ze zahraničí;
- O7. Expanze na východ.

Ohrožení

- T1. Legislativní prostředí;
- T2. Konkurence z východu;
- T3. Závislost na ekonomické sféře;
- T4. Malá prestiž povolání řidičů a jejich nesystematická příprava;
- T5. Malá nezaměstnanost v Českých Budějovicích;
- T6. Přesun druhu dopravy ze silniční na železniční, respektive lodní;
- T7. Špatný stav komunikací;
- T8. Nestálá politická scéna;
- T9. Riziko povolání řidiče, z hlediska procesního a firemního práva.

4.7.1. Vyhodnocení SWOT analýzy

K vyhodnocení SWOT analýzy společnosti ČSAD Jihotrans a.s. byla použita metoda „Plus minus matice analýzy SWOT“. Touto metodou byly porovnávány vzájemné vazby mezi vytypovanými silnými stránkami „S“, slabými stránkami „W“, spolu s příležitostmi „O“ a ohroženími „T“. V této metodě sloužící k vyhodnocení SWOT analýzy byla rozlišena:

- silně oboustranně pozitivní vazba ++;
- slabší pozitivní vazba +;
- slabší negativní vazba -;
- žádný vzájemný vztah 0;

Součty řádků a sloupců dali přehled klíčových faktorů, o které by se měly opírat navrhované programy strategie rozvoje obce.

4.7.1.1. Silné stránky

Technické zázemí je hlavní silnou stránkou společnosti. Jedná se především o budovy a pozemky rozmístěné po Jihočeském kraji, vybavení těchto budov a kvalitní vozový park.

4.7.1.2. Slabé stránky

Hlavním nedostatkem společnosti je nedostatek kvalitního personálu. Hlavní činností podniku je poskytování služeb a služba se neobejde bez kvalitního personálu, jelikož činnost člověka je úzce spjata s konečnou kvalitou a hodnotou služby. Kvalitní personál lze také brát jako konkurenční výhodu oproti ostatním společnostem.

4.7.1.3. Příležitosti

Hlavní příležitostí pro podnik je růst průmyslové výroby. Při růstu průmyslové výroby lze očekávat zvýšení poptávky po službách které společnost nabízí a její následný růst.

4.7.1.4. Ohrožení

Pro podnik je hlavní hrozbou možnost přesunu způsobu dopravy ze silniční na železniční, respektive na lodní. Společnost se díky své specializace a velikosti nemůže flexibilně přizpůsobit a převést svoji hlavní činnost na jiný způsob dopravy.

4.7.1.5. Navrhované strategie

Strategie SO – Využití kvalitního technického zázemí při růstu hospodářství s cílem uspokojení nové poptávky po službách týkajících se dopravy.

Strategie WO – Využití růstu průmyslové výroby k zaměstnání více zaměstnanců a k následné selekci kvalitního personálu.

Strategie SW – Využití kvalitního zázemí ke školení stávajících zaměstnanců, nebo jako motivačního prostředku vůči potencionálním zaměstnancům.

Strategie WT – Minimalizovat náklady a čelit hrozbám.

4.8. Dotazníkové šetření

K získání primárních informací týkajících se řidičů v nákladní dopravě a jejich spokojenosti s personálním řízením ve společnosti jsem využil dotazníkové šetření. Dotazník se skládá z 11 otázek. Prvních 8 otázek je zaměřeno na oblast personálního řízení. Otázky se týkají především zmapování postoje zaměstnanců vůči společnosti, jejich názoru ohledně výše mezd a systému odměny v kontextu s druhem povolání a pracovní dobou. Zbýlé tři otázky se týkají demografického popisu zaměstnance, konkrétně věku, rodinného stavu a dosaženého vzdělání. Vzhledem k tomu, že hlavním produktem společnosti je služba, je klíčovým faktorem úspěchu schopnost a ochota zaměstnanců podávat kvalitní pracovní výkon.

Panel dotazovaných byl sestaven ze sta osob a samotné dotazníkové šetření bylo provedeno v časovém rozmezí 5.3. - 26.3.2007. Po dohodě s vedením společnosti byla zajištěna anonymita pomocí speciálně určené schránky pro odevzdávání dotazníků. Přes toto opatření bylo dosaženo pouze 66% návratnosti. Vzorový dotazník je uveden v přílohách na konci práce jako příloha č.3.

4.8.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Otázka č.1 se dotazuje na délku zaměstnaneckého poměru se společností. Přestože se společnost potýká s nadměrnou fluktuací řidičů, 52% dotázaných uvedlo že je ve společnosti zaměstnáno déle jak 5let. Dále 24% řidičů uvedlo že jsou společnosti 2 – 5 let, 15% řidičů méně než rok a 9% 1 až 2 roky. Na základě bližšího rozboru odpovědí je patrné, že déle jak 5 let u společnosti slouží především řidiči ve věku od 36 let a více.

Otázka č.2 získává informace o celkové spokojenosti řidičů se zaměstnáním ve společnosti. 40% procent dotázaných uvedlo že je spíše spokojeno, 21% že je velmi spokojeno, 18% že je tak akorát spokojeno, 12% je spíše nespokojeno, 6% velmi nespokojeno a 3% řidičů je mimořádně spokojeno.

Otázka č.3 zjišťuje zda by dotázaný doporučil zaměstnání ve společnosti ČSAD Jihotrans některému ze svých přátel. 31% uvedlo že by tuto společnost určitě svému známému doporučilo. 24% by spíše doporučilo. 18% procent neví a stejný počet by spíše nedoporučilo. Pouze 9% dotázaných by svému okruhu přátel určitě nedoporučilo zaměstnání v této společnosti. Na výsledcích je vidět, že společnost je brána jako kvalitní zaměstnavatel a tudíž by se zaměstnanci nebáli doporučit práci ani svým blízkým známým.

Otázka č.4 zjišťuje spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím. Zde je nutno podotknout že se jedná o specifické zaměstnání. 64% respondentů uvedlo, že prostředí je vyhovující. 30% zvolilo odpověď částečně vyhovující. 6% pak jako nevyhovující. Kvalita prostředí je částečně spojena i s kvalitou techniky kterou řidič používá. Výsledky proto pozitivně ovlivnil i fakt, že společnost má vozový park v průměrném stáří tří let.

Otázka č.5 směřuje ke spokojenosti řidičů s tím, kolik hodin týdně pracují. Vzhledem k flexibilitě a možnosti částečně ovlivnit tuto délku 46% dotázaných uvedlo, že jsou zcela spokojeni, 33% pak že jsou spíše spokojeni s pracovní dobou a 21% že jsou nespokojeni.

Otázka č.6 se týká platového ohodnocení v kontextu s vykonávanou prací. Zde bylo možno předem očekávat že většina respondentů nebude zcela spokojena s výší své mzdy. Přesto 37% dotázaných uvedlo že jsou spíše spokojeni a 3% určitě spokojeno. 9% dotázaných si neutvořilo názor. 24% řidičů uvedlo že jsou spíše nespokojeni a 27% určitě nespokojeni. Také v písemné části je tato nespokojenost uváděna jako jeden z hlavních důvodů pro odchod ze společnosti.

Otázka č.7 se dotazuje na spokojenost s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení. Jako v případě otázky týkající se mzdy zde bylo možno předem předvídat, že zaměstnanci nebudou zcela spokojeni. 31% dotázaných uvedlo, že jsou velmi nespokojeni se systémem. 24% že jsou spíše nespokojeni. 21% uvedlo že jsou tak akorát spokojeni a 18% že jsou spíše spokojeni. Pouze 6% pak uvedlo že jsou velmi spokojeni s danými principy a pravidly. Vedení by se mělo zamyslet nad tímto problémem a sestavit pro řidiče více motivující a přehlednější systém odměn, pravidel růstu mezd a osobního ohodnocení.

Otázka č.8 zjišťuje, jak dlouho bude dotázaného uspokojovat práce u této společnosti. 67% dotázaných uvedlo že dlouhodobě, teda více jak tři roky. 12% pak uvedlo že 1 až 3 roky. 21% si myslí že to nebude déle jak jeden rok. Na základě odpovědí je možno usoudit, že většina řidičů má tendenci brát práci v dlouhodobějším horizontu.

Otázka č.9 má demografický charakter. Zjišťuje věk zaměstnanců. Nejvíce řidičů má skupina 36 až 49 let a to 34%. Druhá nejpočetnější skupina je 50 a více s 30%. Následuje věkové rozmezí 26 až 35 let s 27%. Nejmenší skupinou jsou zaměstnanci ve věku 18 až 25 s 9%. Věkové spektrum je relativně vyrovnané, ale společnost by měla dát pozor na fakt, že druhou nejpočetnější skupinou jsou řidiči ve věkové skupině 50 a více a nejmenší naopak 18 až 25.

Otázka č.10 se dotazuje na rodinný stav. Nejvíce řidičů je ženatých, konkrétně 67% dotázaných. 21% dotázaných je svobodných a 12% rozvedených.

Otázka č.11 má informativní charakter o dosažení vzdělání. 67% respondentů je vyučených, nebo mají střední školu bez maturity. 21% má pak střední školu s maturitou. 6% pouze základní vzdělání. Mezi dotázanými jsou pouze 3% profesionální řidiči s vysokoškolským vzděláním.

V následující části měli respondenti možnost písemně vyjádřit svůj názor na systém personálního řízení ve společnosti. Z odpovědí lze vyčíst názor, že vrcholový management nemá dostatečný zájem o řadové zaměstnance. Dále zde bylo uvedeno několik podobných kritik na složitou organizační strukturu, malou flexibilitu a neschopnost kvalitní organizace práce.

4.8.2. Shrnutí výsledků

Z dotazníkové šetření se podařilo získat následující důležité informace. Hlavním důvodem nespokojenosti řidičů ve společnosti je především výše mzdy, posléze principy a pravidla odměňování a zvyšování platu a osobního ohodnocení. Zajímavé je, že na tyto faktory si stěžují převážně zaměstnanci ve starších věkových skupinách, kteří jsou zaměstnáni u společnosti více jak pět let. Nejmenší perspektivistu vidí v zaměstnání řidiči ve věkové skupině 18 – 25. U těchto lidí lze očekávat největší míru fluktuace.

Obecně je společnost brána jako kvalitní zaměstnavatel poskytující nadstandardní podmínky pro své zaměstnance. Tento fakt ovšem nehraje rozhodující roli pro snížení fluktuace řidičů ve společnosti.

Nejvíce aktivit týkajících se prosazování určitých změn v systému lze očekávat od zaměstnanců ve věku od 18 do 25 let.

Typickým zaměstnancem v úseku nákladní dopravy je muž ve věku okolo 40 let, se střední školou bez maturity a ženatý. Jedná se už o vcelku zkušené řidiče ve středním věku.

4.9. Návrh vlastních řešení

4.9.1. Změna mzdové politiky a motivačního programu

Na základě dat z dotazníkového šetření bylo za hlavní důvod k nespokojenosti a k odchodu ze společnosti ze strany zaměstnanců (řidičů nákladní dopravy) označeno neodpovídající platové ohodnocení, jakož i principy a pravidla zvyšování platu a osobního ohodnocení.

Systém stanovení mzdy se mi však jeví jako správný. Jedná se o relativně jednoduchý a přehledný systém. Pokud by mělo dojít k určitým změnám za účelem zvýšení motivace pomocí finanční odměny, tak pouze u složky týkající se výkonové prémie. Zvýšení základní složky mzdy by sice posloužilo k zvýšení motivace, ale jen krátkodobě. Mělo by být také jasné, za jakých podmínek ke zvýšení platu pravidelně dochází.

Proto lze navrhnout určitá pravidla po jejichž splnění by došlo k navýšení peněžní částky za ujetý kilometr.

Mezi podmínky lze například zařadit:

- Ujetí stanoveného minimálního limitu kilometrů za určité časové období.
- Začlenění soutěže „Jízda bez nehod“ do podmínek.
- Zpětné hodnocení odběratelů za provedenou službu u jednotlivých řidičů.
- Délka zaměstnaneckého vztahu ve společnosti.

Tato úprava by mohla vést k větší motivaci řidičů nákladní dopravy díky své přehlednosti a adekvátnosti podmínek.

Další změnu je možno provést u motivačního programu. Současný systém sociálního fondu, respektive osobních účtů zaměstnanců, lze nahradit moderním systémem Cafeteria. Tento systém zjednodušeně představuje situaci, kdy si zaměstnanec může vybírat jednu nebo více služeb či produktů z většího obecného portfolia.

Tento princip by mohl přinést několik výhod:

- Zaměstnanec by si vybírali na základě přidělené hodnoty to, co považuje za nejzajímavější a společnosti by tím odpadla nutnost kontrolovat čerpání jednotlivých navolených benefitů;
- Poskytnutí možnosti volby by byla pro zaměstnance podstatně více motivující;
- Motivace vnější by se změnila na motivaci vnitřní, tedy jinými slovy by se zaměstnanec svým výběrem motivoval sám a byla by tedy šance na její delší trvání;
- Při opakovaném výběru (zpravidla po 1 roce), kdy si zaměstnanec může navolit jiné benefity na základě změny svých preferencí, by docházelo k opětovnému zvýšení motivačního efektu.
- Díky vyšší efektivitě čerpání by bylo možné za stejnou částku zaměstnancům poskytnout více benefitů anebo dokonce při zachování stejného portfolia i výrazně ušetřit;

- Zaměstnanec by tím, že by si své benefity vybral sám, měl přehled o tom, co mu systém může poskytnout;
- Díky jasně stanoveným limitům by byl systém spravedlivý a stejně dostupný všem zaměstnancům;
- To, že by se zaměstnanec musel často vzdát některých benefitů ve prospěch jiných, by si lépe uvědomil hodnotu, kterou by mu společnost jejich prostřednictvím poskytovala.

4.9.2. Zlepšení komunikace managementu s řidiči

Jako další krok ke snížení nadměrné fluktuace lze považovat prohloubení vztahů mezi relevantními částmi managementu a řadovými zaměstnanci v podobě řidičů nákladní dopravy. Přestože je v podniku silná odborová organizace, stále zde přetrvává názor nedostatečné komunikace. Tato nedostatečná komunikace může být jednou z příčin odchodů zaměstnanců. Jedním z možných řešení je zavedení pravidelných povinných dotazníků týkajících se získávání informací ohledně spokojenosti zaměstnanců a možnosti zaměstnanců vyjádřit své názory a návrhy týkající se zlepšení pracovních podmínek a jiných oblastí vlastního zaměstnání. Tento návrh představuje jednu z mnoha možností zajištění zpětné vazby od zaměstnanců.

4.9.2. Zaměstnávání zahraničních řidičů

Další možností snížení fluktuace zaměstnanců je získávání pracovní síly mimo území České republiky. Se vstupem ČR do Evropské unie se otevřel široký trh s prací a možnost zaměstnávat pracovníky z jiných zemí. Zaměstnáváním řidičů z jiných členských států by podnik umožnilo plánovat a zajišťovat potřebu řidičů pomocí pracovních smluv na dobu určitou. Tento způsob zajišťování sebou ovšem nese i negativa týkající se především nákladů na ubytování a přepravu.

4.9.3. Spolupráce se školami

Jednou z možností jak předcházet nedostatku kvalitních řidičů může být spolupráce se školskými zařízeními. V současné době již probíhá spolupráce se Středním odborným učilištěm a Středním odborným učilištěm automobilním v Českých Budějovicích. Podnik by za určitých podmínek mohl studentům financovat studium a řidičské oprávnění požadované k vykonávání povolání řidiče. Tímto způsobem by mohl vzniknout dlouhodobý vztah mezi zaměstnancem a podnikem už od realitně nízkého věku.

5. Závěr

V této práci jsem se zabýval řešením problému nadměrné fluktuace zaměstnanců, konkrétně řidičů v úseku nákladní dopravy. Nadměrná fluktuace zaměstnanců, v závislosti na trhu práce a oboru podnikání, může pro podnik představovat nemalý problém. Informace a návrhy získané během vzniku této práce mohou posloužit při řešení tohoto problému ve vybrané společnosti, kterou je ČSAD Jihotrans a.s.

Hlavním cílem mé práce bylo navrhnout taková opatření, která by vedla ke snížení nadměrné fluktuace řidičů v úseku nákladní dopravy. V této práci byly charakterizovány i dílčí cíle. Mezi dílčí cíle patřila historická analýza společnosti, analýza současného systému personálního řízení, analýza spokojenosti řidičů a stanovení možných strategií rozvoje společnosti.

Při řešení dané problematiky jsem postupoval v několika krocích. Tuto práci je tak možno rozdělit na několik částí. V první části jsem provedl zhodnocení odborných teoretických pramenů jako východisko pro realizaci vlastní práce.

V následující části jsem provedl popis historického vývoje společnosti ČSAD Jihotrans a.s. a jejího současného organizačního uspořádání. V části pojednávající o mzdové politice popisují současný systém sestavování mzdy jak z hlediska obecných pravidel, platící pro všechny zaměstnance, tak z pohledu speciálních složek týkajících se pouze řidičů nákladní dopravy. V následující části motivace zaměstnanců rozebírám současný model hmotné a nehmotné motivace zaměstnanců ve společnosti. V další část s názvem péče o zaměstnance popisují závazky společnosti vůči zaměstnancům v této oblasti.

V poslední části této práce jsem využil metody dotazníkového šetření k získání primárních informací ohledně spokojenosti řidičů nákladní dopravy s hlavními prvky personálního řízení ve společnosti. Dále jsem využil metodu SWOT analýzy ke stanovení možných strategií rozvoje společnosti. Na základě provedených analýz jsem definoval hlavní problémové oblasti a nastínil jsem možné návrhy řešení problému nadměrné fluktuace řidičů v úseku nákladní dopravy společnosti ČSAD Jihotrans a.s.. Návrhy se týkají změny mzdového systému a systému odměňování zaměstnanců, zlepšení image povolání řidiče, možnosti náboru zaměstnanců pomocí reklamy, bližší spolupráce se školami a řešení situace nábořem zahraničních řidičů.

Tuto bakalářskou práci lze chápat jako výchozí bod pro zlepšení systému personálního řízení ve společnosti, a jako bod který by měl přispět ke snížení fluktuace zaměstnanců a k předcházení tohoto problému.

6. Resume

Resume

Bakalářská práce se zabývá oblastí personálního řízení ve společnosti ČSAD Jihotrans a.s., konkrétně faktorů mzdové politiky, motivace zaměstnanců a zaměstnaneckých výhod. Cílem práce je navrhnout určitá opatření vedoucí k snížení nadměrné fluktuace řidičů nákladní dopravy. První část práce se zabývá analýzou historického vývoje společnosti a popisuje současný model personálního řízení ve zmíněných oblastech. Druhá část obsahuje dotazníkové šetření a SWOT analýzu. Dotazníkové šetření umožnilo získání primárních informací týkajících se názoru a spokojenosti řidičů se současným stavem v podniku. Pomocí SWOT analýzy byly stanoveny možné strategie rozvoje společnosti. Na základě získaných informací a dat byly vytvořeny návrhy opatření ke snížení nadměrné fluktuace řidičů

Klíčová slova:

SWOT analýza, personální řízení, snížení fluktuace

Resume

This bachelor theses are addressing personal management area in CSAD Jihotrans Company especially wage policy, workers motivation and workers benefits. The purpose of the theses is to propose specific measurements for reduction of cabman fluctuation. The first part of the theses is analyzing historical evaluation of the company and it is describing current personal management model in all above mentioned areas. The second part contains interviews and SWOT analysis. Interviews enable to collect primary information about views and carmans satisfaction with current situation in the company. Possible ways of company development has been established by using SWOT analysis. Measurements proposals have been developed for reduction of excess carman fluctuation by using collected information.

Keywords:

SWOT analysis, personal management, reduction of carmans fluctuation

7. Přehled použité literatury

Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů, Praha: GRADA, 2005, 856 s. ISBN 80-247-0469-2

Armstrong, M.: Personální management, Praha: GRADA, 1999, 968s. ISBN 80-7169-614-5

Bláha, J. - Mateicicuc, A. – Kaňáková, Z.: Personalistika pro malé a střední firmy , Praha: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9

Bucháčková. P.: Personální management, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003, 86 s. ISBN: 80-7194-588-9

Dvořáková, Z. a kol.: Personální řízení 1, Praha: Vysoká škola Ekonomická, 2001, 218s. ISBN: 80-245-0248-8

Stýblo, J.: Moderní personalistika : trendy, inspirace, výzvy, Praha : Grada Publishing, 1998, 139 s. ISBN: 80-7169-616-1

Veber, J. a kol.: Management: základy, prosperita, globalizace..., Praha: Management Press, 2000, s. 704, ISBN: 80-7261-029-5

Walker, A.J. a kol.: Moderní personální management, Praha: GRADA, 2003, 256 s. ISBN: 80-247-0449-8

Seznam internetových zdrojů:

Zdroj: <http://www.stavebnitechnologie.cz/view.php?cisloclanku=2002041701>

Dne: 21.1.2007, 10:34

8. Seznam příloh

Příloha č.1: Číselník přepravních systémů

Příloha č.2: Plus mínus matice analýzy SWOT

Příloha č.3: Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců

Příloha č.4: Kontingenční tabulky dotazníkového šetření – Závislost věku na odpovědích

Příloha č.5: Kontingenční tabulky dotazníkového šetření – Závislost rodinného stavu na odpovědích

Příloha č.6: Graf - Dotazníkové šetření – otázka č.1

Příloha č.7: Graf - Dotazníkové šetření – otázka č.2

Příloha č.8: Graf - Dotazníkové šetření – otázka č.3

Příloha č.9: Graf - Dotazníkové šetření – otázka č.4

Příloha č.10: Graf - Dotazníkové šetření – otázka č.5

Příloha č.11: Graf - Dotazníkové šetření – otázka č.6

Příloha č.12: Graf - Dotazníkové šetření – otázka č.7

Příloha č.13: Graf - Dotazníkové šetření – otázka č.8

Příloha č.14: Graf - Dotazníkové šetření – otázka č.9

Příloha č.15: Graf - Dotazníkové šetření – otázka č.10

Příloha č.16: Graf - Dotazníkové šetření – otázka č.11

Příloha č.1: Číselník přepravních systémů

	sazba na 1km	Kč/hod
1-M K D	0,70 Kč	
2-TND nad 12t	1,00 Kč	
3-TND pod 12t	0,80 Kč	
4- TND kontejnery	1,30 Kč	
5-Rozvoz PHM	1,40 Kč	
6-Přepravníky v EU	1,10 Kč	
7-Přepravníky v ČR	1,30 Kč	
8-Přepravníky mimo EU	1,30 Kč	
9-Štěrky zahr. Kaplice	0,90 Kč	
10-Štěrky tuzemsko Kaplice	0,80 Kč	
11-Příhr. do 250km Kaplice	1,15 Kč	
12-Sklápěcí návěsová souprava Vimperk	0,70 Kč	
13-Sklápěcí přívěsová souprava Vimperk	0,80 Kč	
14-MKD Vimperk	0,85 Kč	
15-rozvoz techn. plynů	1,30 Kč	
16- linka M.Boleslav - Stuttgart	1,10 Kč	
17 – přeprava dřevěné kulatiny Kaplice	1,60 Kč	
19-Výměn. nástavby SCHENKER	1,30 Kč	
20-Rozvoz SBS		15
21-Rozvoz piva		18
22- závodová doprava Větrní		45
29- ostatní (doprovod v případě nadrozměrného nákladu doprovodem osobním vozidlem)		16

Zdroj: Směrnice pro Odměňování řidičů ND a MKD společnosti ČSAD Jihotrans a.s.

Příloha č.2: Plus mínus matice analýzy SWOT

		Příležitosti							Ohrožení									součet	pořadí
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9		
silné stránky	S1	+	+	+	+	+	0	+	-	-	-	0	0	-	0	-	0	1	5.- 7.
	S2	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	9.- 10.
	S3	0	0	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5.- 7.
	S4	0	+	+	+	+	+	+	0	0	0	0	0	-	-	0	0	4	1.
	S5	0	0	0	0	+	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8.
	S6	+	+	+	+	0	+	+	0	-	-	0	-	-	0	0	0	2	2.- 4.
	S7	+	+	+	+	+	0	+	-	-	-	0	0	-	0	0	0	2	2.- 4.
	S8	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5.- 7.
	S9	0	0	+	+	0	0	+	-	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2.- 4.
	S10	0	+	0	0	0	0	0	0	-	-	0	0	0	0	0	0	-1	9.- 10.
slabé stránky	W1	-	-	-	-	-	-	-	0	-	0	-	-	-	0	0	0	-12	1.
	W2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	-1	6.
	W3	0	0	-	-	0	0	-	0	-	-	0	-	-	0	0	0	-7	2.
	W4	0	0	-	-	-	0	-	0	0	0	0	0	-	0	0	-	-6	3.
	W5	0	0	-	-	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-3	5.
	W6	0	-	0	0	0	0	0	-	0	-	0	0	-	-	0	0	-5	4.
	součet	2	4	1	2	2	1	1	-6	-6	-6	-2	-4	-8	-2	-1	-1		
	pořadí	2.- 4.	1	5.- 7.	2.- 4.	2.- 4.	5.- 7.	5.- 7	2.- 4.	2.- 4.	2.- 4.	6.- 7.	5.	1.	6.- 7.	8.- 9.	8.- 9.		

Příloha č.3: **Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců**

Dotazník obsahuje 11 zaškrťovacích otázek, jejichž vyplnění Vám bude trvat maximálně 5 minut. Dotazník je anonymní a výsledky nebudou jakkoliv zneužity. Dotazník poslouží při tvorbě mé bakalářské práce a data budou poskytnuta personálnímu oddělení ČSAD Jihotrans a.s.. Předem moc děkuji za Vaši spolupráci.

Pavel Rybníček

Č.1	Jak dlouho již pro tuto společnost pracujete?	☐ méně než rok ☐ 1-2 roky ☐ 2-5 let ☐ více než 5 let
Č.2	Jak jste celkově spokojen se svým zaměstnáním v této společnosti?	☐ mimořádně spokojen ☐ velmi spokojen ☐ spíše spokojen ☐ tak akorát ☐ spíše nespokojen ☐ velmi nespokojen
Č.3	Doporučil byste zaměstnání v této společnosti některému ze svých přátel?	☐ určitě ano ☐ spíše ano ☐ nevím ☐ spíše ne ☐ určitě ne
Č.4	Jak hodnotíte své pracovní prostředí?	☐ vyhovující ☐ částečně vyhovující ☐ nevyhovující
Č.5	Jste spokojen s tím, kolik hodin týdně pracujete?	☐ zcela spokojen ☐ spíše spokojen ☐ nespokojen
Č.6	Odpovídá vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?	☐ určitě ano ☐ spíše ano ☐ nevím ☐ spíše ne ☐ určitě ne
Č.7	Jak jste spokojen s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení?	☐ velmi spokojen ☐ spíše spokojen ☐ tak akorát ☐ spíše nespokojen ☐ velmi nespokojen

Č.8	Jak dlouho myslíte, že vás práce v této společnosti bude ještě uspokojovat?	☐ asi 1 rok nebo méně ☐ asi 1-3 roky ☐ dlouhodobě, více než 3 roky
Č.9	Zařad'te se prosím do jedné z následujících věkových skupin	☐ 18 – 25 ☐ 26 – 35 ☐ 36 – 49 ☐ 50 a více
Č.10	Jaký je Váš rodinný stav?	☐ svobodný ☐ ženatý ☐ rozvedený ☐ vdovec
Č.11	Uveďte prosím své nejvyšší dokončené vzdělání.	☐ základní ☐ vyučen nebo středoškolské bez maturity ☐ středoškolské s maturitou ☐ vysokoškolské

Zde můžete napsat Vaše návrhy a připomínky týkající se Personálního řízení ve společnosti ČSAD Jihotrans a.s. :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Děkuji Vám za čas, který jste strávil /a vyplněním tohoto dotazníku. Přeji hezký den.

Příloha č.4: Kontingenční tabulky dotazníkového šetření – Závislost věku na odpovědích

Otázka č.1: Jak dlouho již pro tuto společnost pracujete?

Věk / Odpověď	méně než rok	1-2 roky	2-5 let	více než 5 let	Celkový součet
18 - 25	67%	0%	33%	0%	100%
26 - 35	0%	22%	44%	33%	100%
36 - 49	18%	9%	18%	55%	100%
50 a více	10%	0%	10%	80%	100%
Celkový součet	15%	9%	24%	52%	100%

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č.2: Jak jste celkově spokojen se svým zaměstnáním v této společnosti?

Věk / Odpověď	mimořádně nespokojen	velmi nespokojen	spíše nespokojen	tak akorát	spíše spokojen	velmi spokojen	mimořádně spokojen	Celkový součet
18 - 25	0%	0%	33%	0%	33%	33%	0%	100%
26 - 35	11%	11%	11%	11%	11%	33%	11%	100%
36 - 49	0%	0%	18%	27%	55%	0%	0%	100%
50 a více	0%	10%	0%	20%	40%	30%	0%	100%
Celkový součet	3%	6%	12%	18%	36%	21%	3%	100%

Otázka č.3: Doporučil byste zaměstnání v této společnosti některému ze svých přátel?

Věk / Odpověď	určitě ne	spíše ne	nevím	spíše ano	určitě ano	Celkový součet
18 - 25	33%	0%	0%	33%	33%	100%
26 - 35	0%	33%	0%	11%	56%	100%
36 - 49	9%	18%	27%	45%	0%	100%
50 a více	10%	10%	30%	10%	40%	100%
Celkový součet	9%	18%	18%	24%	31%	100%

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č.4: Jak hodnotíte své pracovní prostředí?

Věk / Odpověď	nevyhovující	částečně vyhovující	vyhovující	Celkový součet
18 - 25	0%	33%	67%	100%
26 - 35	11%	22%	67%	100%
36 - 49	9%	36%	55%	100%
50 a více	0%	30%	70%	100%
Celkový součet	6%	30%	64%	100%

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č.5: Jste spokojen s tím, kolik hodin týdně pracujete?

Věk / Odpověď	nespokojen	spíše spokojen	zcela spokojen	Celkový součet
18 - 25	33%	33%	33%	100%
26 - 35	33%	22%	44%	100%
36 - 49	18%	73%	9%	100%
50 a více	10%	40%	50%	100%
Celkový součet	21%	46%	33%	100%

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č.6: Odpovídá vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

Věk / Odpověď	určitě ne	spíše ne	nevím	spíše ano	určitě ano	Celkový součet
18 - 25	33%	0%	0%	67%	0%	100%
26 - 35	33%	11%	0%	56%	0%	100%
36 - 49	27%	27%	18%	27%	0%	100%
50 a více	20%	40%	10%	20%	10%	100%
Celkový součet	27%	24%	9%	37%	3%	100%

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č.7: Jak jste spokojen s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení?

Věk / Odpověď	spíše nespokojen	velmi nespokojen	tak akorát	spíše spokojen	velmi spokojen	Celkový součet
18 - 25	33%	0%	33%	0%	33%	100%
26 - 35	22%	22%	11%	33%	11%	100%
36 - 49	18%	45%	36%	0%	0%	100%
50 a více	30%	30%	10%	30%	0%	100%
Celkový součet	24%	31%	21%	18%	6%	100%

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č.8: Jak dlouho myslíte, že vás práce v této společnosti bude ještě uspokojovat?

Věk / Odpověď	1 rok nebo méně	1 - 3 roky	dlouhodobě, 3+	Celkový součet
18 - 25	33%	0%	67%	100%
26 - 35	22%	0%	78%	100%
36 - 49	18%	36%	45%	100%
50 a více	20%	0%	80%	100%
Celkový součet	21%	12%	67%	100%

Zdroj: Vlastní výzkum

Příloha č.5: **Kontingenční tabulky dotazníkového šetření – Závislost rodinného stavu na odpovědích**

Otázka č.1: Jak dlouho již pro tuto společnost pracujete?

Stav / Odpověď	méně než rok	1-2 roky	2-5 let	více než 5 let	Celkový součet
rozvedený	0%	0%	25%	75%	100%
svobodný	43%	29%	29%	0%	100%
ženatý	9%	5%	23%	64%	100%
Celkový součet	15%	9%	24%	52%	100%

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č.2: Jak jste celkově spokojen se svým zaměstnáním v této společnosti?

Stav / Odpověď	mimořádně nespokojen	velmi nespokojen	spíše nespokojen	tak akorát	spíše spokojen	velmi spokojen	mimořádně spokojen	Celkový součet
rozvedený	0%	25%	0%	0%	25%	25%	25%	100%
svobodný	0%	0%	43%	14%	29%	14%	0%	100%
ženatý	5%	5%	5%	23%	41%	23%	0%	100%
Celkový součet	3%	6%	12%	18%	36%	21%	3%	100%

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č.3: Doporučil byste zaměstnání v této společnosti některému ze svých přátel?

Stav / Odpověď	určitě ne	spíše ne	nevím	spíše ano	určitě ano	Celkový součet
rozvedený	0%	0%	0%	0%	100%	100%
svobodný	14%	57%	0%	14%	14%	100%
ženatý	9%	9%	27%	32%	23%	100%
Celkový součet	9%	18%	18%	24%	31%	100%

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č.4: Jak hodnotíte své pracovní prostředí?

Stav / Odpověď	nevyhovující	částečně vyhovující	vyhovující	Celkový součet
rozvedený	0%	0%	100%	100%
svobodný	29%	43%	29%	100%
ženatý	0%	32%	68%	100%
Celkový součet	6%	30%	64%	100%

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č.5: Jste spokojen s tím, kolik hodin týdně pracujete?

Stav / Odpověď	nespokojen	spíše spokojen	zcela spokojen	Celkový součet
rozvedený	0%	25%	75%	100%
svobodný	43%	29%	29%	100%
ženateý	18%	55%	27%	100%
Celkový součet	21%	46%	33%	100%

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č.6: Odpovídá vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

Stav / Odpověď	určitě ne	spíše ne	nevím	spíše ano	určitě ano	Celkový součet
rozvedený	0%	25%	0%	75%	0%	100%
svobodný	57%	14%	0%	29%	0%	100%
ženateý	23%	27%	14%	32%	5%	100%
Celkový součet	27%	24%	9%	37%	3%	100%

Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č.7: Jak jste spokojen s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení?

Stav / Odpověď	velmi nespokojen	spíše nespokojen	tak akorát	spíše spokojen	velmi spokojen	Celkový součet
rozvedený	0%	0%	25%	50%	25%	100%
svobodný	43%	29%	14%	0%	14%	100%
ženateý	32%	27%	23%	18%	0%	100%
Celkový součet	31%	24%	21%	18%	6%	100%

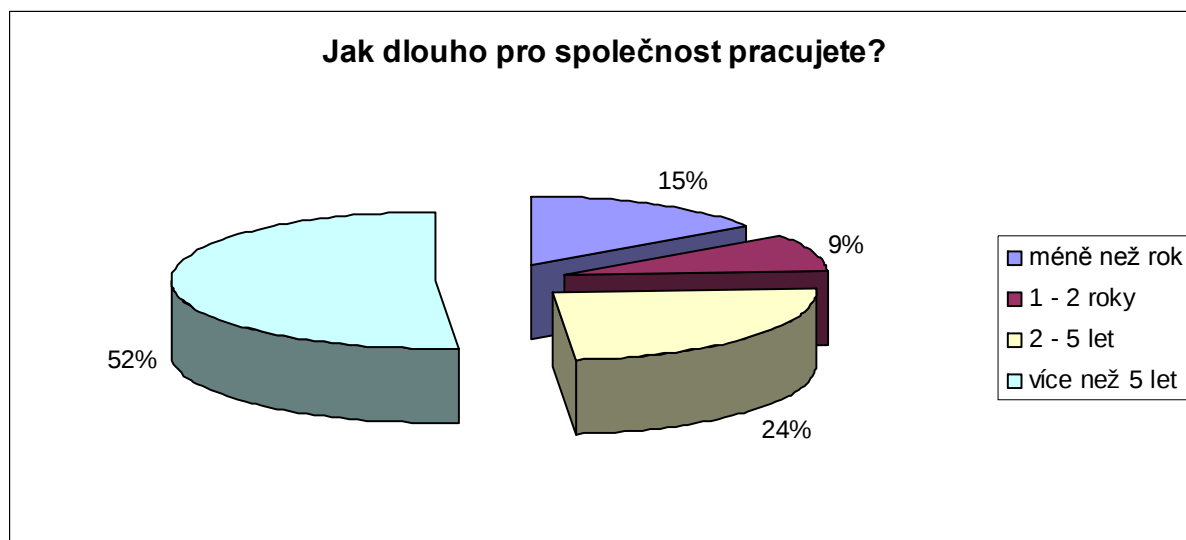
Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č.8: Jak dlouho myslíte, že vás práce v této společnosti bude ještě uspokojovat?

Stav / Odpověď	1 rok nebo méně	1 - 3 roky	dlouhodobě, 3+	Celkový součet
rozvedený	0%	0%	100%	100%
svobodný	43%	0%	57%	100%
ženateý	18%	18%	64%	100%
Celkový součet	21%	12%	67%	100%

Zdroj: Vlastní výzkum

Příloha č.6: Graf - Dotazníkové šetření – otázka č.1



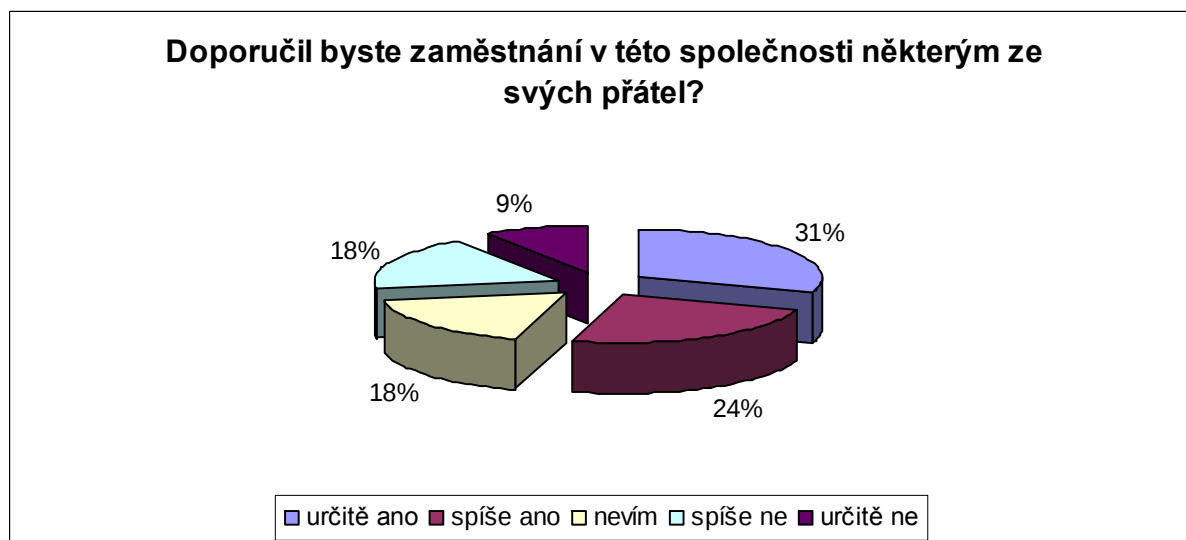
Zdroj: Vlastní výzkum

Příloha č.7: Graf - Dotazníkové šetření – otázka č.2



Zdroj: Vlastní výzkum

Příloha č.8: Graf - Dotazníkové šetření – otázka č.3



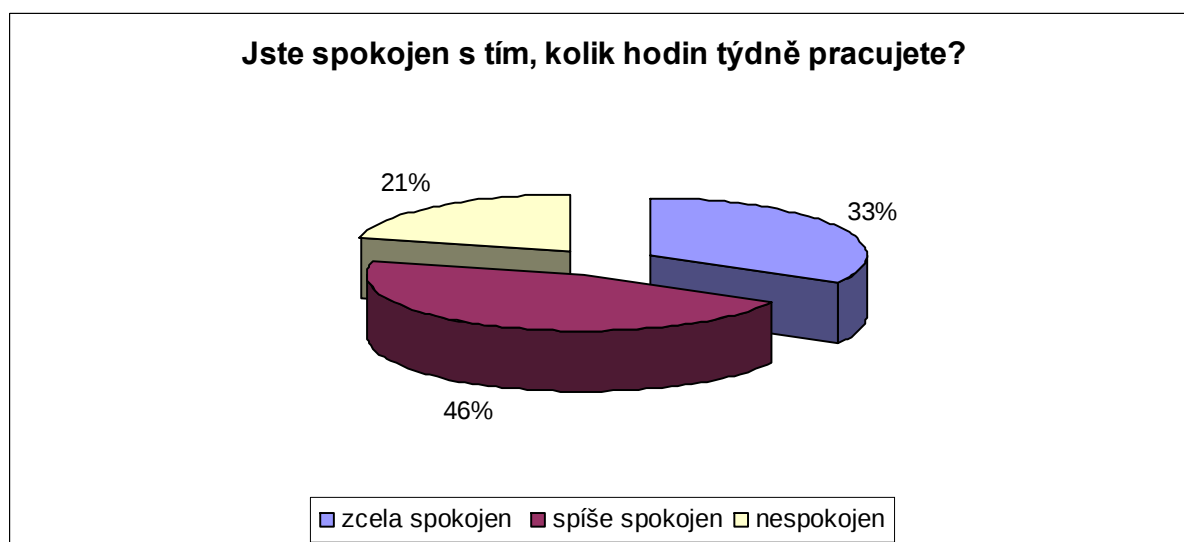
Zdroj: Vlastní výzkum

Příloha č.9: Graf - Dotazníkové šetření – otázka č.4



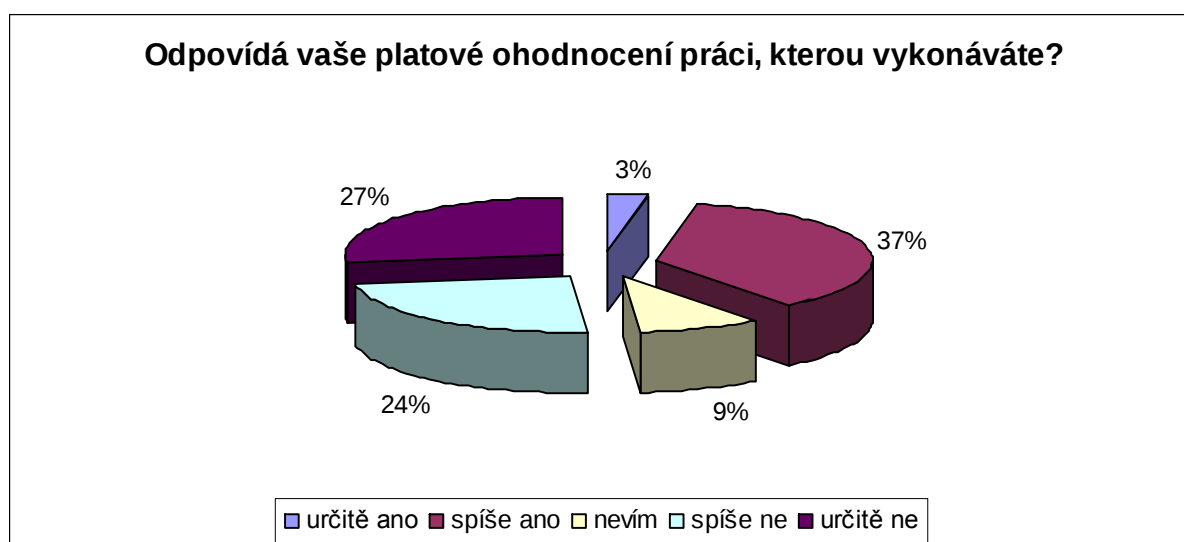
Zdroj: Vlastní výzkum

Příloha č.10: Graf - Dotazníkové šetření – otázka č.5



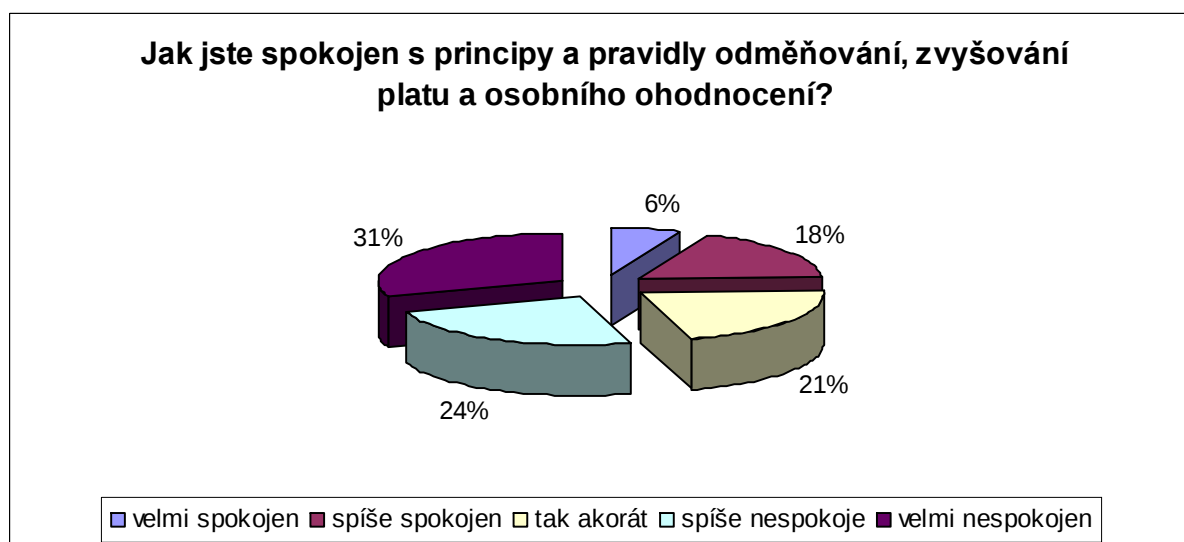
Zdroj: Vlastní výzkum

Příloha č.11: Graf - Dotazníkové šetření – otázka č.6



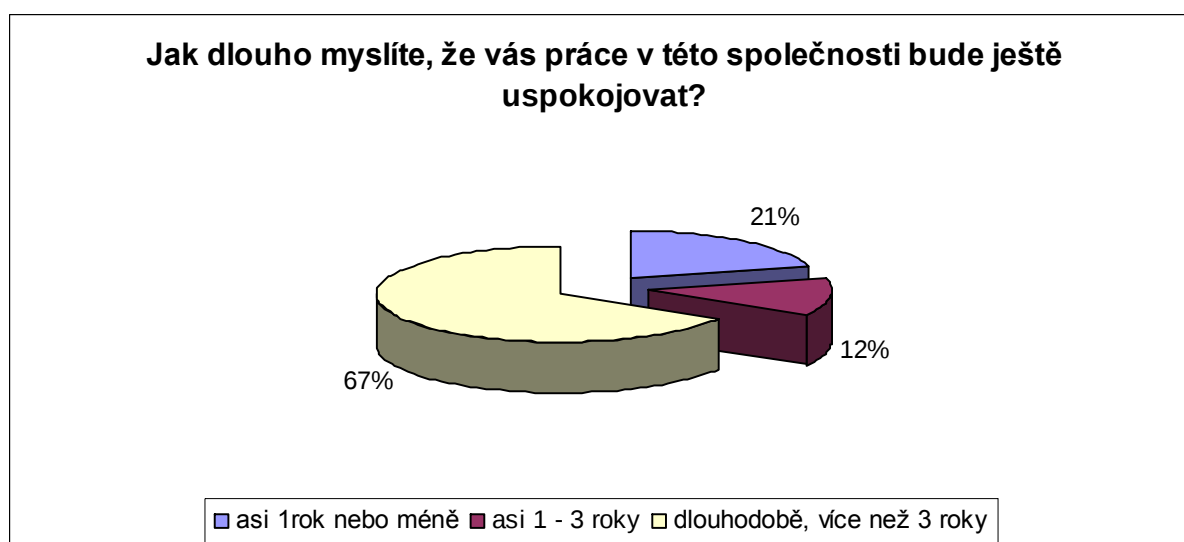
Zdroj: Vlastní výzkum

Příloha č.12: Graf - Dotazníkové šetření – otázka č.7



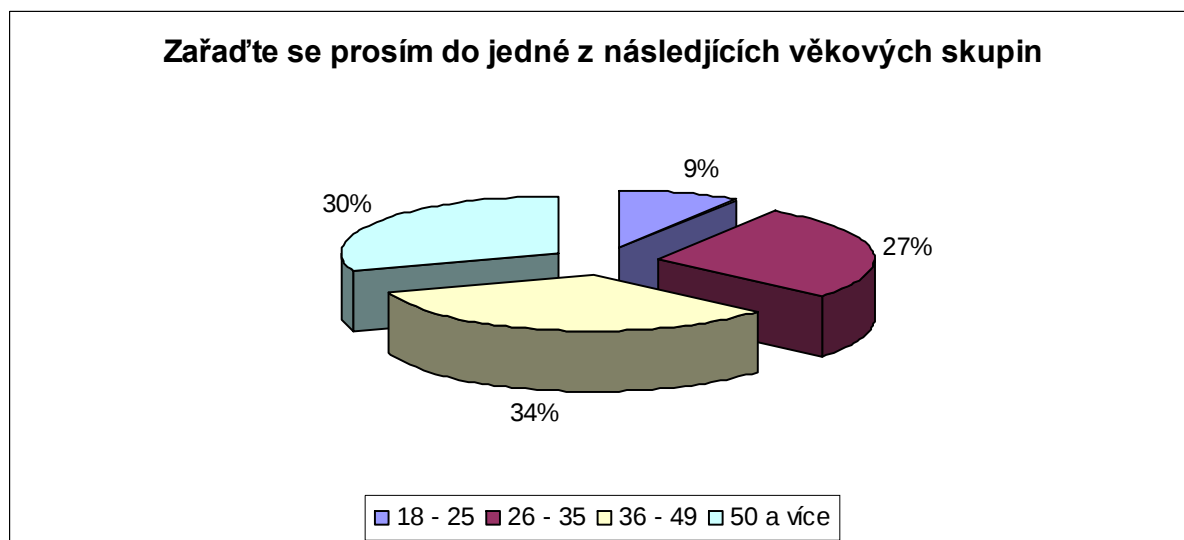
Zdroj: Vlastní výzkum

Příloha č.13: Graf - Dotazníkové šetření – otázka č.8



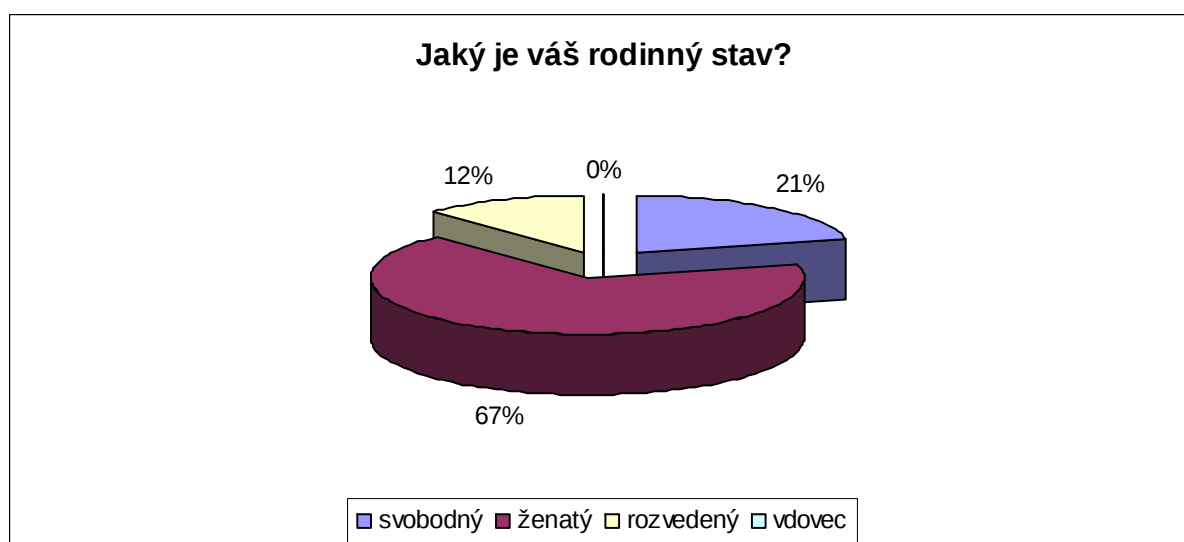
Zdroj: Vlastní výzkum

Příloha č.14: Graf - Dotazníkové šetření – otázka č.9



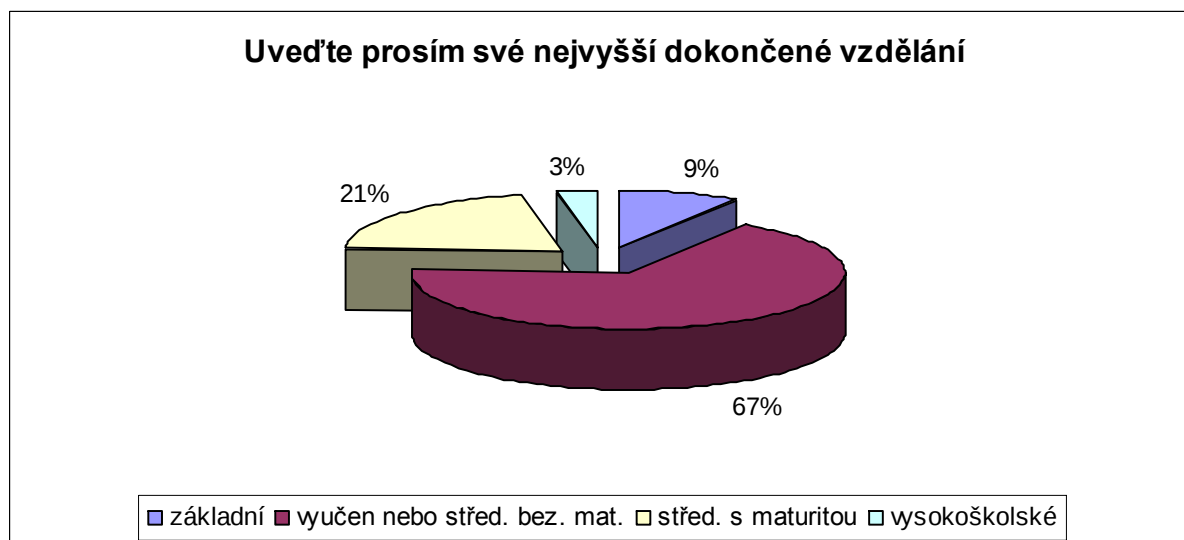
Zdroj: Vlastní výzkum

Příloha č.15: Graf - Dotazníkové šetření – otázka č.10



Zdroj: Vlastní výzkum

Příloha č.16: Graf - Dotazníkové šetření – otázka č.11



Zdroj: Vlastní výzkum