

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Personální činnost v podnicích silniční nákladní dopravy  
Bc. Jan Kubín

Diplomová práce  
2013

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Akademický rok: 2012/2013

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jan Kubín**  
Osobní číslo: **D10686**  
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**  
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**  
Název tématu: **Personální činnost v podnicích silniční nákladní dopravy**  
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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

Úvod

1. Charakteristika personální činnosti
  2. Zajišťování pracovníků pomocí agentury práce a personální agentury
  3. Analýza personální činnosti vybraných firem působících v silniční nákladní dopravě
  4. Návrh a zhodnocení personální činnosti u vybraných firem působících v silniční nákladní dopravě
- Závěr

UPA054707



Rozsah grafických prací: dle doporučení vedoucího  
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:  
dle pokynů vedoucího práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jaroslav Morkus**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2012**  
Termín odevzdání diplomové práce: **23. května 2013**

  
prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.  
děkan

L.S.

  
prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2012

## **ANOTACE**

Tato diplomová práce se věnuje problematice personální činnosti v podnicích působících v silniční nákladní dopravě. V práci jsou popsány jednotlivé personální činnosti a jsou zde vysvětleny hlavní pojmy týkající se tohoto tématu. V následující části se práce zabývá analýzou personální činnosti u vybraných firem v oblasti nákladní dopravy, která je zpracována na základě realizovaného dotazníkového šetření. Cílem práce je zvolené firmě navrhnout vhodná opatření pro zlepšení personální činnosti s ohledem na ekonomický přínos a následně zhodnotit výhody těchto opatření.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

personální činnosti, personální oddělení, personální agentura, řidič mezinárodní kamionové dopravy

## **TITLE**

Personnel activities in companies engaged in road haulage industry

## **ANNOTATION**

This diploma thesis deals with issue of personnel activities in companies operating in road haulage industry. The thesis describes individual personnel activities and explains the main terms related to this topic. In the following part the thesis deals with the analysis of personnel activities in the field of road haulage industry in selected companies which is processed on the basis of realized questionnaire. The goal of the thesis is to suggest suitable measurements for improvement of personnel activities to the selected company with respect to economic contribution and then to evaluate the advantages of these suggested measurements.

## **KEYWORDS**

personnel activities, personnel department, personnel agency, driver of international freight transport

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladu, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 23. května 2013

Bc. Jan Kubín

Rád bych tímto poděkoval Ing. Jaroslavu Morkusovi za vedení své diplomové práce, za jeho cenné rady, konstruktivní připomínky a čas, který mi věnoval při konzultacích. Dále bych rád poděkoval všem zástupcům oslovených společností, zejména dispečerovi Petru Šamšulovi (Havetrans s. r. o.), který mi věnoval čas a poskytl důležité podklady pro zpracování této diplomové práce. Mimo jiné bych chtěl poděkovat panu Jiřímu Kolaříkovi, který mi poskytl informace ohledně činnosti personálních agentur.

Tato diplomová práce vznikla v rámci řešení projektu „Podpora stáží a odborných aktivit při inovaci oblasti terciárního vzdělávání na DFJP a FEI Univerzity Pardubice, reg. č. CZ.1.07/2.4.00/17.0107“, v týmu Technologie a management sektoru poštovních služeb a elektronických komunikací.

# OBSAH

ÚVOD .....	9
<b>1 CHARAKTERISTIKA PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....</b>	<b>10</b>
1.1 Vytváření a analýza pracovních míst .....	13
1.1.1 Analýza pracovních míst .....	14
1.1.2 Výběr metod.....	14
1.2 Získávání, výběr, přijímání pracovníků .....	15
1.2.1 Definování požadavků.....	16
1.2.2 Přilákání uchazečů .....	17
1.2.3 Výběr pracovníků.....	17
1.3 Hodnocení pracovníků .....	20
1.3.1 Proces hodnocení pracovníků.....	20
1.3.2 Metody hodnocení pracovníků.....	21
1.4 Odměňování a motivace .....	21
1.4.1 Systém odměňování .....	22
1.4.2 Faktory odměňování.....	23
1.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	25
1.5.1 Formování pracovních schopností člověka .....	25
1.5.2 Metody vzdělávání .....	26
1.6 Péče o pracovníky .....	28
<b>2 ZAJIŠŤOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ POMOCÍ AGENTURY PRÁCE A PERSONÁLNÍ AGENTURY</b> .....	<b>29</b>
2.1 Vymezení pojmu agentura práce a personální agentura.....	30
2.1.1 Agentura práce .....	30
2.1.2 Personální agentura .....	32
2.2 Asociace poskytovatelů personálních služeb .....	34
2.2.1 Manpower .....	37
2.2.2 Adecco .....	38
2.2.3 Grafton Recruitment.....	38
2.2.4 Trenkwalder .....	39
<b>3 ANALÝZA PERSONÁLNÍ ČINNOSTI VYBRANÝCH FIREM PŮSOBÍCÍCH V SILNIČNÍ</b> <b>NÁKLADNÍ DOPRAVĚ .....</b>	<b>40</b>
3.1 VM TRANS s. r. o. ....	40
3.1.1 Struktura firmy .....	41
3.1.2 Nabídka volných pracovních míst.....	41
3.1.3 Získávání a výběr zaměstnanců do vedoucích pozic.....	42
3.1.4 Nový zaměstnanec .....	42
3.1.5 Vzdělávání zaměstnanců .....	43

3.2	SIHELSKÝ s. r. o. ....	43
3.2.1	Struktura firmy .....	44
3.2.2	Nabídka volných pracovních míst.....	45
3.2.3	Získávání a výběr zaměstnanců do vedoucích pozic.....	46
3.2.4	Nový zaměstnanec .....	46
3.2.5	Vzdělávání zaměstnanců .....	47
3.3	HAVETRANS s. r. o. ....	47
3.3.1	Struktura firmy .....	49
3.3.2	Nabídka volných pracovních míst.....	49
3.3.3	Získávání a výběr zaměstnanců do vedoucích pozic.....	50
3.3.4	Nový zaměstnanec .....	50
3.3.5	Vzdělávání zaměstnanců .....	51
3.4	ŠMÍDL s. r. o. ....	52
3.4.1	Struktura firmy .....	52
3.4.2	Nabídka volných pracovních míst.....	53
3.4.3	Získávání a výběr zaměstnanců do vedoucích pozic.....	54
3.4.4	Nový zaměstnanec .....	54
3.4.5	Vzdělávání zaměstnanců .....	55
<b>4</b>	<b>NÁVRH A ZHODNOCENÍ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI U VYBRANÝCH FIREM PŮSOBÍCÍCH V SILNIČNÍ NÁKLADNÍ DOPRAVĚ .....</b>	<b>56</b>
4.1	Návrh řešení pro firmu VM Trans .....	57
4.2	Návrh řešení pro firmu Havetrans.....	63
4.3	Ekonomický přínos navrhovaných řešení při výběru pracovníků ve firmě Havetrans .....	74
4.4	Zhodnocení .....	80
4.4.1	Zhodnocení navrhovaných řešení pro firmu VM Trans .....	80
4.4.2	Zhodnocení navrhovaných řešení pro firmu Havetrans.....	82
4.4.3	Zhodnocení ekonomického přínosu ve firmě Havetrans .....	84
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>86</b>
	<b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>92</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>93</b>



## ÚVOD

Personální činnost je pro každou firmu velmi důležitá, protože veškerou práci v podnicích organizují, zprostředkovávají nebo vykonávají lidé. Proto je podstatné, aby si firma uvědomila hodnotu a význam svých zaměstnanců, kteří představují její největší bohatství a jejich řízení rozhoduje o úspěchu či nezdaru celého podniku. Firma by měla být schopna vytvořit svým zaměstnancům vhodné zázemí a věnovat jim dostatečnou pozornost. Výsledky práce spokojeného zaměstnance jsou kvalitnější a firma pak může lépe konkurovat ostatním podnikům.

Podoba personální činnosti je v každém podniku jiná. Velké podniky mají zřízena vlastní personální oddělení s kvalifikovanými personalisty, naopak u malých firem nebývá zvykem tento útvar pro personální činnost vytvářet. Ziskávání, výběr a přijímání nových pracovníků v těchto případech zajišťují stávající zaměstnanci, kteří však pro tento proces nemají dostatečnou kvalifikaci. Tím pádem přijatí pracovníci často nedosahují kvalit, které jsou na danou pracovní pozici vyžadovány.

Předmětem této diplomové práce je problematika personální činnosti v podnicích působících v silniční nákladní dopravě v kolínském, kutnohorském a nymburském regionu. V teoretické části práce budou popsány jednotlivé personální činnosti a budou zde vysvětleny hlavní pojmy týkající se tohoto tématu. Dále se práce bude zabývat zajišťováním pracovníků prostřednictvím agentury práce a personální agentury. Praktická část zpracována na základě dotazníků bude obsahovat analýzu personální činnosti u vybraných podniků působících v silniční nákladní dopravě. Výsledkem této analýzy budou návrhy na zlepšení stávající situace ve vybrané firmě.

Cílem této diplomové práce je analýza personální činnosti u vybraných firem působících v silniční nákladní dopravě ve zvolených regionech. Na základě posouzení současného stavu této činnosti je cílem vypracovat návrh řešení na zlepšení stávající situace u vybrané společnosti s ohledem na ekonomický přínos. Cílem tohoto řešení je navrhnout vhodná opatření, která by firmě pomohla zefektivnit proces získávání, výběru a přijímání pracovníků. Dalším cílem návrhu je doporučit firmě kroky, které by jí pomohly k dlouhodobějšímu udržení svých stávajících pracovníků, čímž by se snížil pohyb zaměstnanců na pracovní pozici řidič mezinárodní kamionové dopravy.

# 1 CHARAKTERISTIKA PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Pro dosažení stanovených cílů a záměrů musí mít podnik k dispozici kromě finančních a materiálních zdrojů i zdroje lidské. K řízení lidských zdrojů využívá personální řízení procesy neboli personální činnosti (služby, funkce). Personální činnosti představují výkonnou část personální práce, která je v podnicích většinou zabezpečena personálním útvarem. Tato činnost zahrnuje veškeré aktivity, které souvisí s pracovníky a slouží k zabezpečení podnikových činností a plnění stanovených podnikových cílů. Tento útvar je pracoviště, jež zajišťuje organizační, kontrolní a usměrňovací stránku personální práce a také poskytuje pomoc ve formě speciálních služeb pracovníkům při plnění úkolů. Personální útvar je v první řadě odpovědný za to, že dané činnosti budou v podniku existovat, fungovat, účelně sloužit potřebám řízení a budou mít jednotnou koncepci a metodiku. [1, s. 20, 32]

Personální činnosti u malých firem většinou provádí vrcholový manažer (majitel). Jedná se především o budoucí potřeby zaměstnanců, jejich výběr, zařazení, stanovení mzdy a poskytování zaměstnaneckých výhod. Personální administrativu má obvykle na starosti zaměstnanec. Jeho úkolem práce je účetnictví, správa organizačních záležitostí a také některé činnosti, které se vykonávají nepravidelně a jen když je to nutné. Ve větších podnicích bývá oblast personální činnosti široká. Personální útvar je rozsáhlý a jsou zde zaměstnání specialisti na jednotlivé úkoly řízení lidských zdrojů – specializovaní odborníci na skupinové vyjednávání, firemní psycholog a podobně. Od osmdesátých let ale dochází k úpravám v organizacích, kdy se snižuje počet těchto pracovníků. Tento trend má za důsledek, že vykonávání některých personálních činností mají na starost vedoucí pracovníci jednotlivých útvarů organizace a stále častěji se používá outsourcing vedlejších personálních činností (outsourcing je podrobněji popsán v kapitole 2 této práce) jako vzdělávací trénink. Některé externí firmy se více specializují na určité personální činnosti, a proto se vytvářejí vztahy s těmito externími podnikatelskými subjekty. [2, s. 12]

V literatuře se lze setkat s personální činností (službou, funkcí) rozdělenou na různé počty, s různými pojetími a pořadími. Některé z těchto personálních činností bude využito v této diplomové práci. Nejčastěji se podle Koubka (2007) však uvádějí v následující podobě:

- **Vytváření a analýza pracovních míst** - jedná se o formulování, vytváření a spojování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností. Dále zkoumání povahy práce, pracovních úkolů a podmínek na daných pracovních místech (kap. 1.1).

- **Personální plánování** - úkolem je odhadování a plánování potřeby pracovníků a jejího pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje pracovníků ve firmě.
- **Získávání, výběr, přijímání pracovníků** - činnosti, které mají zabezpečit, aby volná pracovní místa ve firmě přilákala co největší množství uchazečů o práci a aby byli vybráni a přijati uchazeči s nejlepšími předpoklady pro vykonávání práce na požadovaných pracovních místech (kap. 1.2).
- **Hodnocení pracovníků** - činnosti mající objevit, jestli pracovník dělá svoji práci dobře, jaké má pro ni předpoklady a jaký je jeho potenciál. Jedná se o přípravu formulářů, časového plánu, příprava obsahu a metody hodnocení, obstarávání, vyhodnocování a shromažďování dokumentů, projednání hodnocení a navrhování a kontrola opatření vyplývající z hodnocení (kap. 1.3).
- **Zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru** - jedná se o rozmístování pracovníků na skutečná pracovní místa či do skutečných rolí, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeložení na nižší funkci, penzionování a propouštění pracovníků.
- **Odměňování a motivace** - hmotné a nehmotné nástroje pro ovlivňování pracovního výkonu a motivování zaměstnanců, včetně organizace a možnosti poskytnutí zaměstnaneckých výhod (kap. 1.4).
- **Vzdělávání a rozvoj pracovníků** - identifikace požadavku vzdělávání, plánování a hodnocení výsledků vzdělávání, účinnosti vzdělávacích programů, eventuálně vlastní organizace procesu vzdělávání (kap. 1.5).
- **Pracovní vztahy** - především pořádání jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odbory), obstarávání a shromažďování zápisů z jednání, získání informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, vylepšení vztahů mezi podnikem a pracovníky i mezi zaměstnanci navzájem, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, otázky řešení konfliktů a komunikace ve firmě apod.
- **Péče o pracovníky** - činnosti specializované na pracovní prostředí a ochranu zdraví při práci, řízení dokumentace, organizace kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb pro pracovníky i jejich rodinné příslušníky, např.

stravování, sociálně – hygienické podmínky práce, aktivity volného času, firemní starobní důchody, kulturní a sportovní aktivity, životní podmínky pracovníků, služby poskytované rodinným příslušníkům atd. (kap. 1.6).

- **Personální informační systém** - odhalování, shromažďování, zpracování a analýza informací týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce. Dále analyzování mezd a sociálních záležitostí, popřípadě i personálních činností ve firmě a vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu firmy, poskytování odpovídajících informací příslušným vedoucím i řadovým pracovníkům, eventuálně mimopodnikovým orgánům (úřadům práce, orgánům státní správy a státní statistiky apod.), organizování a analýza zvláštních šetření mezi zaměstnanci, získávání a shromažďování informací o trhu práce a situaci na něm apod. [1, s. 20-21]

Mezi jednotlivé personální činnosti (služby, funkce) bývá dle Koubka poslední dobou řazen i průzkum trhu práce, zdravotní péče o pracovníky, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací nebo také dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

- **Průzkum trhu práce** - směřuje k odкрыtí potenciálních zdrojů pracovních sil firmy na základě analýz populačního vývoje, analýz nabídky pracovních sil a poptávky po nich na trhu práce, na základě analýz konkurenční nabídky pracovních možností aj. Jedná se ve skutečnosti o součást personálního informačního systému, která se kvůli významu trhu práce pro strategické řízení lidských zdrojů částečně osamostatnila.
- **Zdravotní péče o pracovníky** - vychází ze zdravotního programu organizace a obsahují nejenom pravidelnou kontrolu zdravotního stavu, ale i léčbu, první pomoc nebo rehabilitaci pracovníků. Zdravotní péče o zaměstnance je výrazem toho, že organizace chápe problémy a ztráty vyvolané pracovní neschopností pro nemoc a úraz a důležitost dobrého zdravotního stavu pracovníků pro uskutečňování cílů organizace.
- **Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací** - tvoření harmonogramů personálních prací a systémů určených na využívání matematických a statistických metod, eventuálně použití počítačových systémů v personální práci apod. Tyto činnosti jsou běžně zahrnuty v personálním informačním systému.

- **Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků** – jedná se o striktní dodržování ustanovení zákoníku práce a jiných zákonů, které souvisí se zaměstnáváním pracovníků, prací, odměňováním nebo sociálními záležitostmi. Také jde o respektování zákonů zakazujících diskriminaci zaměstnanců podle jejich národnosti, pohlaví, věku, náboženství, sexuální orientace apod. Tato personální činnost nemá za úkol jen bránit pracovníky, ale ochraňuje organizaci před dopady nedodržení pracovně právního předpisu nebo překročení lidských práv. [1, s. 21-22]

Při pohledu na první desítku personálních činností si lze povšimnout, že tyto činnosti mají určitou logiku ve svém pořadí. Výchozí a v zásadě klíčovou činností (službou, funkcí) je vytváření a analýza pracovních míst. Dále pak hodnocení pracovníků, zkoumání a hodnocení jejich pracovního výkonu, bez nichž nelze účinně zabezpečit další činnosti.

Důležité je, aby cíle a zásady uplatňované při vykonávání jednotlivých personálních činností byly vzájemně provázány, zharmonizovány a podporovaly se. Měly by být prováděny ve všech firmách bez ohledu na jejich velikost a počet pracovníků. [1, s. 22-23]

## 1.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst je klíčovou personální činností, jejíž kvalita činí rozhodnutí o účinném vykonávání práce v organizaci a o uspokojení pracovníků za provedenou práci. Je základním kamenem ukotvujícím ty nejdůležitější personální činnosti, které je tedy většinou možné vykonávat až po vytvoření a analyzování pracovních úkolů a pracovního místa. [1, s. 43]

Vytváření pracovních míst je rozděleno na dva cíle. Prvním cílem je vyhovět nárokům organizace na produktivitu, výkonnost činností a kvalitu výrobků či služeb. Druhým cílem je vyhovět požadavkům jedince vztahujících se k jeho zájmům, k iniciativě jeho úkolů a jeho úspěchů. Tyto cíle jsou vzájemně propojené. Všeobecným cílem vytváření pracovních míst je spojit požadavky jedinců s požadavky organizace. [3, s. 264]

*„Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst.“* [1, s. 43]

### 1.1.1 Analýza pracovních míst

Poskytuje následující informace o pracovním místě:

- „celkový účel,
- obsah,
- zodpovědnost,
- kritéria výkonu,
- odpovědnost,
- organizační faktory,
- motivující faktory,
- faktory osobního rozvoje,
- faktory prostředí.“ [3, s. 302-303]

Cílem analýzy je získání všech informací ve formě tzv. popisu pracovního místa. Popis pracovního místa je základ pro odvození nároků, které jsou kladeny na pracovníka, tedy pro získání tzv. specifikace pracovního místa. Analýza pracovních míst dává objektivní obraz o pracovním místě a zpravidla je rozhodující možností pro proces vytváření pracovních míst nebo změnu jejich profilu. Pomáhá při vyhledávání nejvhodnější struktury úkolů pracovních míst, metod jejich plnění a podmínek, za nichž jsou tyto úkoly vykonávány. [1, s. 43]

### 1.1.2 Výběr metod

Nejdůležitějšími kritérii při výběru metody pro analýzu pracovních míst jsou účel, ke kterému bude využita, její efektivnost při sbírání požadovaných údajů, stupeň odbornosti požadovaný k vypracování analýzy a dostupnost zdrojů. Podle Armstronga je možné jednotlivé metody shrnout takto:

- **Rozhovory** – jedná se o základní metodu analýzy, která vyžaduje obratnost na straně analytika a je náročná z hlediska času. Analytici jsou vyškoleni a jejich výkonnost se zvyšuje využitím dopředu připraveného seznamu kontrolních otázek.
- **Dotazníky, kontrolní seznamy a soupisy** – šetří čas potřebný na rozhovory, ale naopak pro přípravu a ověření dotazníků musí být vynaloženo mnoho času. Jestliže jsou dotazníky příliš obecné, je pro zájemce jednoduché odpovídat nejasně a neúplně.
- **Pozorování** – je nejpřesnější metoda analyzování toho, co lidé opravdu dělají. Málokdy se používá, protože je časově náročná, jen s výjimkou případů, které slouží k přípravě materiálů pro školení k výkonu administrativních prací.

- **Popis prováděný pracovníkem** – jedná se o nejrychlejší a nejšetnější podobu analýzy pracovního místa. Obvykle spoléhá na omezenou schopnost lidí charakterizovat svoji práci. Je vhodné jim poskytnout návod ve formě dotazníku či kontrolního seznamu otázek.
- **Deníky a záznamníky** – pro manažerská pracovní místa je nejvýhodnější a má velké nároky na zaměstnance. Záznamy mohou být obtížně analyzovatelné.
- **Hierarchická analýza úkolů** – pro analýzu pracovního místa dává užitečné podklady s ohledem na výstupy, vstupy a vztahy.

Nejpoužívanější metodou je nepochybně rozhovor, který bývá mnohdy doplněn dotazníkem. Hodnocení práce je v zásadě postaveno na klíčových pracovních místech, které je možné analyzovat metodou rozhovorů avšak, ale pro ostatní pracovní místa se mohou využít dotazníky. [3, s. 309]

## 1.2 Získávání, výběr, přijímání pracovníků

Získávání pracovníků je jednou z hlavních personálních činností, protože ve značném rozsahu (spolu s výběrem pracovníků) činí rozhodnutí o tom, kolik a jaké zaměstnance bude mít firma k dispozici, rozhoduje o úspěšnosti, blahobytu a konkurenceschopnosti firmy. Úkolem je zajistit, aby volné pracovní místo v podniku nalákalo přijatelný počet odpovídajících uchazečů, a to s vhodnými náklady a v hledaném termínu. Dalším klíčovým úkolem je získat přiměřené informace o jednotlivých uchazečích o práci a na základě těchto informací poměrně bezpečně vybrat toho nejvhodnějšího z nich. [4, s. 68]

V České republice se pro tuto personální činnost používá termín nábor pracovníků, i když se pojem nábor a získávání v moderní teorii řízení lidských zdrojů liší. Nábor pracovníků obvykle znamená získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů a pojem získávání pracovníků se snaží nejen o získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, ale především o získávání lidských zdrojů v řadách vlastní firmy. [1, s. 126]

*„Existují tři fáze získávání a výběru pracovníků:*

- *Definování požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání,*
- *Přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců,*

- *Vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assesment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.* [3, s. 353]

### 1.2.1 Definování požadavků

V programu získávání pracovníků, by měly být množství a kategorie lidí, které firma potřebuje, přesně definovány. Požadavky pracovních funkcí jsou sděleny ve formě popisu a specifikace pracovního místa. Ty dávají základní informaci nezbytnou pro uspořádání inzerátů, informování zprostředkovatelských institucí a pro hodnocení uchazečů. Popis pracovního místa uvádí podrobnosti o tomto pracovním místě a pro získání pracovníků je nezbytné poskytnout jim i informace o možnostech kariéry, vzdělávání a rozvoje. Vymezení požadavků na pracovníka jsou známé jako specifikace získávání pracovního místa a definují vzdělání, způsobilost, zkušenosti a schopnosti požadované zaměstnavatelem. [3, s. 354]

Existuje řada postupů pro analyzování pracovního místa podle určitých vhodných bodů. Úkolem je určit a definovat důležité požadavky podle hlavních bodů vzdělání, schopností, odborné přípravy a praxe. Dále je možno použít jeden z tradičních systémů klasifikace. „*Mezi nejznámější patří sedmibodový model vypracovaný Rodgerem (1952) a pětistupňový model Munro-Frazerův. (1954).*

*Sedmibodový model se zaměřuje na:*

1. *Fyzické vlastnosti – zdraví, tělesnou stavbu, vzhled, držení těla a mluvu.*
2. *Vědomosti a dovednosti – vzdělání, kvalifikaci, zkušenosti.*
3. *Všeobecnou inteligenci – základní intelektuální schopnosti.*
4. *Zvláštní schopnosti – mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov nebo čísel.*
5. *Zájmy – intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity.*
6. *Dispozice (sklony) – přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, sklon k závislosti, spoléhání sama na sebe.*
7. *Okolnosti (zázemí) – soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny.*

*Pětibodový model se zaměřuje na:*

1. *Vliv na ostatní – tělesnou stavbu, vzhled, mluvu a způsoby.*
2. *Získanou kvalifikaci – vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti.*
3. *Vrozené schopnosti – přirozenou rychlost chápání a schopnost se učit.*



4. *Motivace – osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosahování.*
5. *Emocionální ustrojení – citová stabilita, schopnost překonávat stres a schopnost vycházet s lidmi.*“ [3, s. 356]

Ze zmíněných modelů je sedmibodový model historicky starší. Pětistupňový model je jednodušší a dává přednost většímu důrazu na dynamická hlediska uchazečovy kariéry. Tyto modely mohou vytvořit vhodný rámec pro výběrový pohovor, ale pro účely pohovoru se stále více využívá postoj založený na schopnostech. [3, s. 356]

### **1.2.2 Přilákání uchazečů**

Přilákání uchazečů je především otázkou rozpoznání a vyhodnocení nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů. V případech, kdy předvídáme nebo se setkáváme s problémy přilákání nebo udržení pozornosti uchazečů, je nutno vypracovat předběžnou studii faktorů silných a slabých stránek organizace jako zaměstnavatele, které mohou být jednou z příčin přilákání nebo odrazení uchazečů. [3, s. 357]

Jak uvádí Koubek, při volbě metod získávání pracovníků je nutné možným uchazečům oznámit existenci volných pracovních míst a nalákat je, aby se o tato pracovní místa ucházeli. Volba metod závisí hlavně na tom, zda se firma rozhodne získat pracovníky z vnitřních nebo vnějších zdrojů, jaké jsou požadavky na pracovní místo, jaký je stav na trhu práce a jak rychle vyžadujeme pracovní místo obsadit. Existuje celá řada metod získávání pracovníků a organizace se zpravidla neorientují pouze na jednu z nich, ale využívají jejich kombinace.

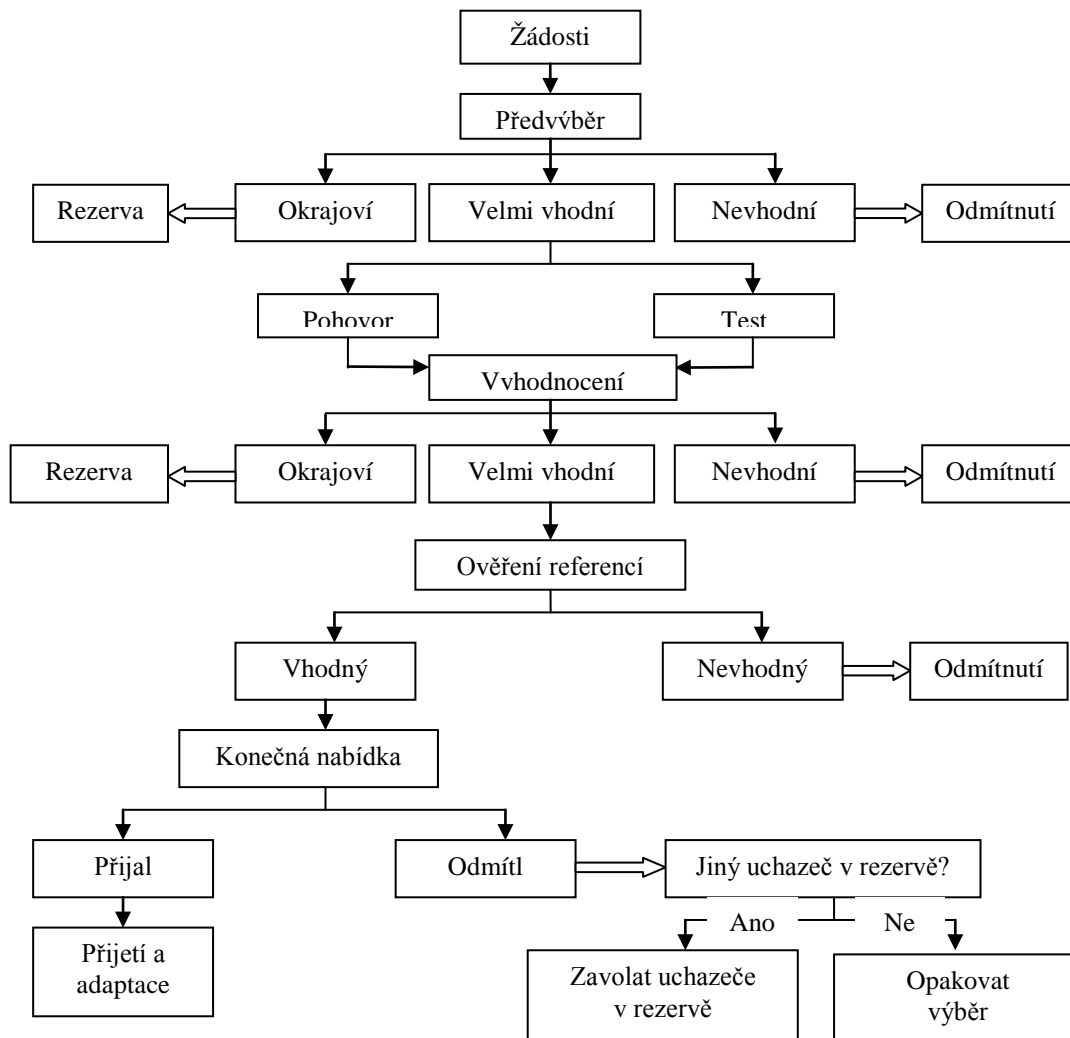
Některé z častěji používaných metod jsou samotná nabídka uchazečů, doporučení zaměstnance firmy, oslovení vyhlédnutého jedince, vývěsky (ve firmě nebo mimo ni), letáky v poštovních schránkách, inzerce v médiích, spolupráce se vzdělávacími institucemi, spolupráce s úřady práce, využívání služeb komerčních zprostředkovatelen či používání internetu. [1, s. 135-142]

### **1.2.3 Výběr pracovníků**

Úkolem výběru pracovníků je rozeznat, který z uchazečů o práci bude nejlépe splňovat požadavky obsazovaného pracovního místa, bude se podílet na vytváření dobré spolupráce v pracovním týmu. Dále musí být dostatečně flexibilní a mít rozvojový potenciál pro to, aby dokázal reagovat na předpokládané změny na pracovním místě, v pracovním týmu i v organizaci. Výběr tedy bude v úvahu nejen potenciál a flexibilitu uchazeče, ale také odborné i osobnostní charakteristiky. [1, s. 166]

Níže uvedené postupové schéma získávání pracovníků (viz. obrázek č. 1) podrobně zobrazuje fáze pohovorů a výběrů (fáze jednotlivého procesu výběru uchazečů).

**Obrázek č. 1** Proces výběru uchazečů



Zdroj: [2, s. 34]

Samotnému výběru pracovníků musí předcházet výběr kritérií pro hodnocení uchazečů a metody pro výběr pracovníků. Kritéria hodnocení nebo použité metody musejí být vhodné směrem k obsazovanému pracovnímu místu, povaze práce na tomto místě a odpovídajícím požadavkům pracovníka na tuto práci. [1, s. 169]

Dříve, než firma určí, jakou metodu výběru pracovníků zvolí, měla by mít jistou představu o její vhodnosti (platnosti, validitě). V malých a středních firmách nejsou podmínky pro vlastní průzkum této vhodnosti, ale jako vodítko můžou sloužit výsledky studií (výzkumů) provedené v minulém století v USA. [4, s. 108]

**Tabulka č. 1 Vhodnost metod výběru**

<b>METODA VÝBĚRU</b>	<b>VHODNOST</b>	<b>%</b>
Strukturovaný pohovor	0,62	62
Ukázka práce	0,55	55
Test schopností	0,54	54
Assesment centre	0,41	41
Životopisné údaje	0,40	40
Test osobnosti	0,38	38
Nestrukturovaný pohovor	0,31	31
Reference	0,13	13
Grafologie	0,00	0
Astrologie	0,00	0

Zdroj: [4, úprava autor]

Pro výběr pracovníků lze za vhodné považovat metody, u nichž hodnoty korelačního koeficientu dosáhly přinejmenším hodnoty 0,40 (40%). Nejvhodnějšími se tedy jeví připravený strukturovaný pohovor, ukázka práce a některý z testů schopností (mechanické, motorické, manuální zručnost, vlohy, prostorová orientace atd.) Podle výzkumu je absolutně nevhodnou metodou výběru astrologie a grafologie. [4, s. 108]

Některé metody se používají častěji a jiné slouží pouze k otestování speciálních předpokladů. Jako nejčastější metody nebo skupiny metod výběru pracovníků se využívají dotazníky, analýzy životopisů, testy pracovních způsobilostí, přijímací pohovory, assesment centre, analýzy referencí a lékařská vyšetření. [1, s. 175-183]

Jak uvádí Koubek, po dokončení procesu získávání a výběru pracovníků následuje procedura přijímání a orientace pracovníků. Přijímání pracovníků je tvořeno řadou procedur, které jsou provedeny v případě vybrání a přijetí uchazeče do zaměstnání. Existuje užší a širší pojetí přijímání pracovníků. Procedury v užším pojetí souvisejí s počáteční fází pracovního poměru, který je spojen s příchodem nového pracovníka do organizace. Širší pojetí pak obsahuje mimo předchozího případu i procedury související s přeložením současného pracovníka na nové místo v organizaci.

Mezi nejvýznamnější formální náležitosti přijímání pracovníků patří vypracování a následné podepsání pracovní smlouvy nebo jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník pro organizaci práci vykonávat. Pracovní smlouva by neměla být pouze jednostrannou záležitostí a na jejím znění by se měly podílet obě strany. [1, s. 189]

### 1.3 Hodnocení pracovníků

Každý zaměstnavatel vyžaduje informace o tom, jaké má zaměstnance, jak pracují a pomáhají k hospodářským výsledkům a příznivé pověsti firmy. Na druhé straně každého zaměstnance zajímá, jak je zaměstnavatel spokojen s jeho prací. [4, s. 124]

Hodnocení pracovníků je velmi důležitou personální činností a zabývá se:

- „zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,
- sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním výsledků s nimi a
- hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která tomu mají napomoci.“ [1, s. 207-208]

Moderní hodnocení pracovníků je velmi silný nástroj kontroly, regulování a motivování pracovníků. V zásadě existují dvě podoby hodnocení pracovníků, a to neformální a formální hodnocení. U neformálního se jedná o průběžné hodnocení pracovníka nadřazeným během provádění práce. Naopak charakteristické rysy formálního hodnocení jsou plánovitost a systematičnost, je zpravidla logičtější, standardizované a má pravidelný interval. Úkolem hodnocení je objevit, do jaké míry splňuje pracovník požadavky pracovního místa a jak je možné dále tohoto pracovníka využít ve firmě. [1, s. 208]

#### 1.3.1 Proces hodnocení pracovníků

Proces hodnocení pracovníků je již dostatečně propracovaný a lze ho rozdělit do tří etap, z nichž každá má několik fází:

1. Příprava, která má čtyři fáze:
  - poznávání a stanovení předmětů hodnocení, zjištění zásad, pravidel a postupů hodnocení a tvorba formulářů používaných k hodnocení,
  - rozbor pracovních míst, eventuálně revize existujícího popisu a upřesnění pracovních míst,
  - vymezení kritérií výkonu, jejich výběr, zjištění norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení a stupnic pro rozdíly odlišných úrovní pracovního výkonu,
  - informování pracovníků o chystaném hodnocení a jeho účelu, především o kritériích hodnocení a předpisech pracovního výkonu.

2. Získávání informací a podkladů má 2 fáze:
  - získávání informací pozorováním pracovníků při práci nebo prozkoumávání výsledků jejich práce,
  - pořízení materiálů o pracovním výkonu. K těmto záznamům je možné se v libovolnou dobu vrátit, jestliže později vzniknou nějaké spory a diskuse.
3. Vyhodnocování informací o pracovním výkonu má tři fáze:
  - posouzení pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a ostatních vlastností pracovníků, které je uskutečňováno podle standardního postupu,
  - konverzace s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, o nařízeních vyplývajících z hodnocení a o možných postupech řešení problémů spojených s pracovním výkonem,
  - následující sledování pracovního výkonu pracovníka, poskytování podpory při vylepšování pracovního výkonu a zkoumání účinnosti hodnocení. [1, s. 215-216]

### **1.3.2 Metody hodnocení pracovníků**

Existuje mnoho metod hodnocení pracovníků a tyto metody mají zpravidla velké množství variant. Některé jsou univerzálnější, jiné jsou vhodné pro nedělnické skupiny, další pak pro dělníky. Nejčastěji používané metody jsou uvedeny níže:

- a) *hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků),*
- b) *hodnocení na základě plnění norem,*
- c) *volný popis,*
- d) *hodnocení na základě kritických případů,*
- e) *hodnocení pomocí stupnice,*
- f) *checklist,*
- g) *metoda BARS (Klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování),*
- h) *metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu,*
- i) *assessment centre.* [1, s. 219-224]

## **1.4 Odměňování a motivace**

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejvýznamnějších personálních činností, které na sebe poutá mimořádnou pozornost jak u vedení organizace, tak u jejich pracovníků. Jedná se současně o činnost, jež je ze široka propracovaná a má velice rozsáhlou teorii a metodologii. [1, s. 283]

Podle Srpové neznamená odměňování pouze mzdu nebo plat, eventuálně jiné podoby peněžní odměny, které zaměstnavatel dává pracovníkovi za jím provedenou práci, ale obsahuje také povýšení, pochvaly a rovněž zaměstnanecké výhody (obvykle nepeněžní) udělované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu. Odměny mohou také obsahovat např. poskytnutí zvláštním způsobem vybavené kanceláře, speciálního stroje nebo zařízení a umístění na určité pracoviště. Mimo tyto většinou hmatatelné neboli vnější odměny, o kterých rozhoduje a které kontroluje firma, se do popředí zájmu dostávají tzv. vnitřní odměny. Tyto odměny nemají hmotnou povahu, ale souvisejí s vnitřními pocity pracovníka, jako jsou pocity užitečnosti a úspěšnosti, sebeuplatnění, podílení se na něčem klíčovém, vyplývající z postavení, neformální uznání okolí, z uskutečnění kariéry apod. Tento typ odměn nemá zaměstnavatel pod kontrolou, ale může se snažit, aby se u pracovníků tyto vnitřní pocity dostavovaly. Vnitřní a vnější odměny mají odlišnou povahu, ale přesto jsou vzájemně provázány. [5, s. 276-277]

#### **1.4.1 Systém odměňování**

Firma má k dispozici celou řadu možností, jak odměňovat své zaměstnance za vykonanou práci, odměny mohou vyplývat také z pracovního poměru. Záleží na firmě, které z těchto možností využije, jaká bude struktura celkové odměny, jaká pravidla, nástroje a kroky použije při odměňování jednotlivých zaměstnanců. [5, s. 277]

Systém odměňování se zpravidla zajímá o ty formy odměn, které jsou považovány za nejvýznamnější. Jedná se o hmotné formy odměňování, tedy o peněžní nebo penězi vyjádřitelné formy. Systém odměňování je tedy způsob určování mezd a platů, případně zaměstnaneckých výhod pracovníků. Jedním z klíčových problémů je vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování. Aby byl tento systém pracovníky akceptován, měli by se podílet na jeho sestavování, zavádění a fungování. [4, s. 157-158]

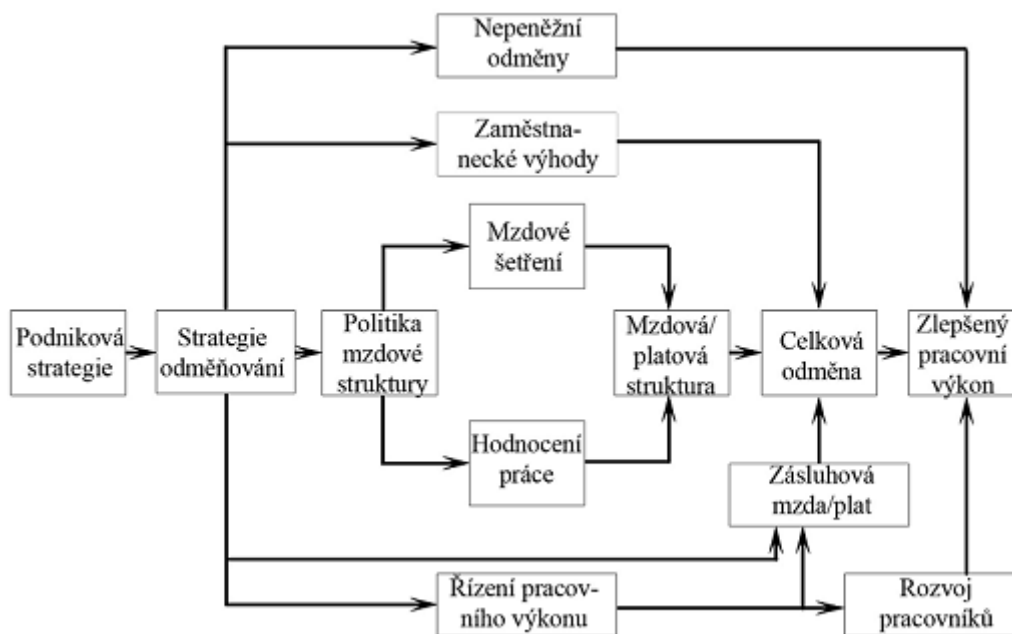
Systém odměňování má řadu dalších úkolů, které nejsou pouze nástrojem pro ohodnocování pracovníků za odvedenou práci nebo za kompetenci k firmě. Tyto úkoly jsou uvedeny níže:

1. *„Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání ve firmě.*
2. *Stabilizovat žádoucí pracovníky.*
3. *Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti.*
4. *Napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu.*

5. *Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musí být racionální, přiměřené možnostem firmy a potřebám dalších personálních činností.*
6. *Být pracovníky akceptován.*
7. *Hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností.*
8. *Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.*
9. *Poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti.*
10. *Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků.*
11. *Zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a výnosy.“ [5, s. 277]*

Prvky systému odměňování a vzájemné vztahy mezi nimi jsou znázorněny na následujícím obrázku č. 2.

**Obrázek č. 2** Systém odměňování



Zdroj: [3, s. 556]

### 1.4.2 Faktory odměňování

Kociánová uvádí, že důležitou roli v otázkách odměňování ve firmě (podoba, rozsah odměny) hrají vedle pozornosti a vzájemných vztahů pracovníků a firmy vnější mzdovětné (také označovány jako mimopodnikové) faktory odměňování.

Mezi ně patří:

- situace na trhu práce (úroveň a formy odměňování pracovníků u přímých konkurentů na trhu práce, v oboru nebo ve státě, popřípadě životní podmínky organizace) – mzdová šetření jsou zdrojem těchto informací,
- dále pak platné zákony, předpisy a výsledky hromadného vyjednávání v odvětví odměňování, popřípadě v odvětví pracovně-právní ochrany a speciálního zacházení s některou kategorií pracovníků (jde o minimální mzdu, kde výši určují povinné příplatky za přesčasy, placené překážky v práci, placená dovolená apod.). [6, s. 166]

Mezi vnitřní mzdovotvorné (nebo také vnitropodnikové) faktory organizace, které se týkají pracovních míst a pracovníků, patří:

- faktory, které souvisejí s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v hierarchii úkolů organizace (zdrojem informací je profil pracovníka, hodnocení práce na pracovním místě a popis pracovního místa),
- pracovní podmínky v organizaci nebo na daném pracovním místě jako celku (mohou zvyšovat únavu pracovníka, vyžadovat zvýšené úsilí, způsobovat nadměrný stres, mít negativní vliv na zdraví, bezpečnost a pracovní pohodu zaměstnance apod.),
- pracovní chování a výsledky práce zaměstnance – zdrojem je hodnocení zaměstnanců a jejich schopností. [6, s. 166]

## **Motivace**

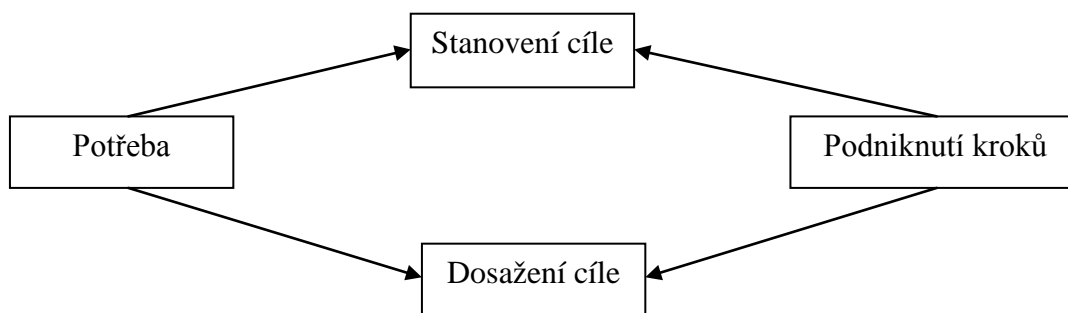
Motivaci je možné charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni tehdy, pokud očekávají, že jejich kroky povedou k ceněné či hodnotné odměně, která uspokojí jejich potřeby. Podle Arnolda a kol. existují tři složky motivace:

- *„směr – co se nějaká osoba pokouší dělat,*
- *úsilí – s jakou pílí se o to tato osoba pokouší,*
- *vytrvalost – jak dlouho se o to tato osoba pokouší.“* [3, s. 159]

Motivovaní lidé mají přesně definované cíle a podnikají kroky, aby bylo těchto cílů dosaženo. Tito lidé mohou být motivováni sami od sebe, ale převážná část z nich potřebuje motivaci z vnějšku. Hlavní úlohu této motivace zajišťují manažeři každé organizace, kteří využívají své dovednosti motivovat zaměstnance k podání nejlepšího pracovního výkonu. Je důležité a nezbytné, aby každý manažer znal a pochopil proces motivace, který souvisí s potřebami zaměstnanců a je znázorněn na následujícím obrázku č. 3.



Obrázek č. 3 Proces motivace



Zdroj: [3, s. 160]

Tento model ukazuje, že motivace začíná zjištěním neuspokojených potřeb. Dále jsou stanoveny cíle, o nichž se doufá, že vyhoví všem potřebám a přáním a vybírají se způsoby chování, od kterých se očekává, že budou vést k dosažení těchto cílů. Jestliže je cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a zvolené chování bude použito v situaci s podobnou potřebou. Pokud cíle dosaženo není, většinou se ty samé kroky už v budoucnu neopakují. [3, s. 159-160]

## 1.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka se neustále mění. Aby mohl plnit úkoly a být zaměstnatelný, musí své vzdělání prohlubovat a rozšiřovat. V dnešní době je vzdělávání a formování pracovních schopností celoživotním procesem, kde důležitou roli hraje organizace a její vzdělávací aktivity. Vzdělávání je personální činnost, která zahrnuje zvyšování použitelnosti pracovníka, rekvalifikační procesy a také tzv. doškolování. [1, s. 252]

### 1.5.1 Formování pracovních schopností člověka

Podle Koubka se jedná se o formování v obecném slova smyslu, tedy během celého jeho života bez hlediska na to, kde, kdy a z jakého podnětu se provádí. Součástí tohoto systému je formování pracovních schopností zaměstnance, které se vztahuje na konkrétní organizaci.

Systém formování pracovních schopností člověka se zpravidla rozděluje do tří oblastí:

- **Oblast všeobecného vzdělávání** – v této oblasti se vytvářejí základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které dávají člověku možnost žít ve společnosti a v souvislosti s nimi získávat a rozvíjet orientované pracovní schopnosti i další vlastnosti. V této oblasti se neprosazuje aktivita organizací a je specializovaná většinou na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost. Jedná se o oblast řízenou a kontrolovanou státem.

- **Oblast odborného vzdělávání** – tato oblast je orientovaná na zaměstnání a obsahuje základní přípravu na povolání, doškolování a také přeškolení. V některých případech bývá do této oblasti zahrnuta i tzv. orientace pracovníků.
  - Doškolování (prohlubování kvalifikace) - jde o proces, kdy pracovník přizpůsobuje své znalosti a dovednosti novým požadavkům na jeho současném pracovním místě. Většinou je tento proces vyvolán změnou techniky nebo technologie, nároky trhu, novými objevy v odvětví apod. Jedná se o důležitý nástroj zvyšování pracovního výkonu a prosperity organizace.
  - Přeškolení (rekvalifikace) – je formování nových pracovních schopností člověka. Rekvalifikace může být plná či částečná. Při částečné rekvalifikaci jsou některé stávající znalosti a dovednosti využity v novém povolání.
- **Oblast rozvoje** – tato oblast je specifikována na širší škálu znalostí a dovedností, než jaké jsou potřebné k provádění současného zaměstnávání. Orientují se na pochopení a zvládnutí souhrnných problémů, které často přesahují meze oboru. [1, s. 254-257]

### 1.5.2 Metody vzdělávání

Existují dvě velké skupiny, do kterých je možné zařadit širokou škálu metod vzdělávání. První skupinou jsou metody používané na pracovišti při výkonu práce, tedy při provádění běžných pracovních úkolů. Druhou skupinou jsou metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště ať už v organizaci nebo mimo ni. Metody vhodné pro vzdělávání dělníků se řadí do první skupiny, naopak metody pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů do skupiny druhé. [1, s. 265-266]

#### **Metody používané na pracovišti** (metody „on the job“):

- instruktáž při výkonu práce,
- coaching,
- mentoring,
- counselling,
- asistování,
- pověření úkolem,
- rotace práce,
- pracovní porady.

### **Metody používané mimo pracoviště (metody „off the job“):**

- přednáška,
- demonstrování (praktické, názorné vyučování),
- případová studie,
- workshop,
- brainstorming,
- simulace,
- hraní rolí (manažerské hry),
- assesment centre (diagnosticky- výcvikový program),
- učení se hrou či pohybovými aktivitami,
- vzdělávání pomocí počítačů (e- learning). [1, s. 267-273]

Součástí vzdělávacího procesu je i hodnocení vzdělávání, které by mělo být základní částí jakékoliv personální činnosti. Mělo by být plánováno už v době, kdy se stanovují cíle a je částí analýzy potřeb pro tvorbu vzdělávacích programů. Před začátkem vzdělávacího programu se stanoví kritéria a nástroje hodnocení. [2, s. 45]

### **Rozvoj pracovníků**

Podle Koubka se jedná o základ vzdělávání, který připraví pracovníka na širší pracovní úkoly, než které od něj vyžaduje jeho aktuální pracovní místo. Rozvoj zvyšuje konkurenceschopnost na trhu práce a to ve firmě i mimo ni. Podniky vynakládají pro rozvoj svých pracovníků stále více prostředků a věnují jim větší pozornost. Je to reakce na obtížné nalezení kvalifikovaných pracovníků, kteří by byli připraveni na jakékoliv změny v organizaci.

Firmy se především soustřeďují v oblasti rozvoje svých pracovníků na:

- tvorbu podmínek pro rozšíření technických dovedností a znalostí svých zaměstnanců formou podpory jejich volnočasových aktivit (kutilství, pořádá a zčásti dotuje návštěvy výstav technických novinek a vynálezů apod.),
- jazykové vzdělání,
- práci na počítači,
- dovednost jednat s lidmi (klienty, spolupracovníky aj.).

Největší pozornost se ve firmách věnuje rozvoji manažerských schopností u lidí, kteří pracují na manažerských funkcích, případně o manažerské funkci uvažují. [4, s. 149]

## 1.6 Péče o pracovníky

V současnosti se péče o pracovníky řadí mezi často diskutované problémy personální práce. Míra péče o pracovníky je jedním z efektivních nástrojů získávání a ustálení pracovníků a vytváření harmonických pracovních vztahů. Také vzrůstá tlak odborů, státu a mezinárodních organizací, který směřuje k rozšíření a zkvalitnění péče o pracovníky. [4, s. 224]

Podle Koubka v zásadě neexistuje jasná a univerzální definice péče o pracovníky. V literatuře je možné se setkat s odlišnými pojetími a v jednotlivých zemích mají odlišné zvyklosti i odlišnou úroveň uzákonění péče o pracovníky.

Péči o pracovníky lze dělit do tří oblastí:

- povinná péče – vyplývá z platných zákonů, předpisů a kolektivních smluv vyšší, nadpodnikové úrovně,
- smluvní péče – vyplývá z kolektivních smluv uzavřených na úrovni organizace,
- dobrovolná péče – je výrazem personální politiky majitele a vedení firmy a projevem jejich snahy o získání konkurenční výhody na trhu práce.

*„Ve svém nejširším pojetí zahrnuje péče o pracovníky záležitosti:*

- a) Pracovní doby a pracovního režimu.*
- b) Pracovního prostředí.*
- c) Bezpečnosti práce a ochrany zdraví.*
- d) Personálního rozvoje pracovníků.*
- e) Služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti.*
- f) Ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám.*
- g) Péče o životní prostředí.“*

Péče o pracovníky je jedním z nejvýznamnějších odvětví personální práce, které je stávajícími i potenciálními pracovníky nejvíce využíváno k porovnávání organizace s jinými organizacemi. Měla by jí být poskytnuta náležitá pozornost především tam, kde se jednotlivé organizace liší, a to ve skupině dobrovolné péče o pracovníky. [1, s. 343-344]

## 2 ZAJIŠŤOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ POMOCÍ AGENTURY PRÁCE A PERSONÁLNÍ AGENTURY

Kromě klasického způsobu personálních činností (služeb, funkcí), které si firma může zajišťovat sama (viz. kapitola 1), nám dnešní moderní doba poskytuje ještě další možnost. Outsourcing personální práce, jinak zabezpečování personální práce z vnějších zdrojů, je dnes již běžnou záležitostí a firmami je využívána prakticky denně.

Ve stále větším rozsahu jsou nyní personální služby, které byly dříve považovány za jednoznačnou záležitost podniku, často nakupovány od externích dodavatelů. Personální útvary jsou odpovědné za řadu různorodých činností. Některé z nich často přenechávají externím specializovaným firmám (např. oblasti vzdělávání, získávání zaměstnanců, vyhledávání vedoucích pracovníků, právní poradenství, administrativní záležitosti mzdové agendy atd.). Naopak činnosti, které souvisejí se stravováním, správou budov, používáním služebních automobilů, podporou managementu a bezpečností, musí personální útvary zajišťovat samy, protože není nikdo, kdo by je vykonával. [7, s. 71]

### Důvody pro využívání outsourcingu

Podle Armstronga existují tři důvody pro svěřeni některých personálních činností externím institucím:

- úspora nákladů – sníží se náklady personální práce, protože existují levnější služby a díky tomu lze zmenšit personální útvar.
- koncentrace úsilí personalistů – zaměstnanci personálního útvaru nejsou vyrušováni od svých klíčových úkolů, které znásobují hodnotu organizace např. hodnocení a motivace zaměstnanců.
- získání odbornějších služeb – lze získat know-how a zkušenosti, které v dané organizaci chybí

Výhody využívání externích služeb se zdají být velké, ale existují tu i problémy, které v určitých případech vedou ke značnému prodražení. Některé firmy přesunuly část svých klíčových aktivit na externí poskytovatele s cílem ušetřit, jiné naopak zjistily, že jim jejich dodavatelé účtují a nutí je platit vyšší sazby, než kdyby si dané firmy zachovaly vlastní personální oddělení. Druhým problémem může být vzrůstající nervozita na pracovišti, která může vést k poklesu morálky zaměstnanců a k atmosféře obav typu „jaké další oddělení přesune organizace do externích služeb a koho propustí“. [7, s. 71 -72]

## 2.1 Vymezení pojmu agentura práce a personální agentura

Následující část práce je zaměřena na charakterizování pojmu agentura práce a personální agentura, jejich obsah, terminologie a předmět poskytovaných služeb. Uchazeči o práci často neznají rozdíl mezi těmito dvěma velmi podobnými pojmy a mnohokrát je zaměňují. Přitom mají z hlediska trhu práce velice odlišný smysl.

### 2.1.1 Agentura práce

Zaměstnává uchazeče o práci, které „najímá“ do firem, kde pracovník provádí stejnou nebo podobnou práci jako stálí zaměstnanci, je tedy řízen firemními zaměstnanci. Tento pracovník je však pořád zaměstnancem agentury práce, která mu vyplácí mzdu a práci tohoto pracovníka účtuje firmě, u které pracovník práci koná. Agentura práce se nejčastěji využívá při hledání pracovních pozic: dělnických, administrativních a brigádních. Firmy zpravidla využívají agentury práce v sezóně, kdy mají větší problémy z hlediska doby zvýšených požadavků na výrobu. [8]

#### Právní úprava agentury práce

Činnosti a povinnosti pracovní agentury jsou definovány v novele zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti (dále jen „ZoZ“) s účinností od 1. 1. 2013. Agenturní zaměstnávání se řídí dvěma zákony. Prvním je již zmíněný zákon o zaměstnanosti, druhým je zákoník práce. Pojem agentura práce je definován v dotyčném ZoZ v § 14 odst. 3 písm. b) jako: „*právnícké nebo fyzické osoby, pokud mají povolení k příslušné formě zprostředkování zaměstnání*“. [9]

Definice agentury práce je uvedena i ve směrnici 2008/104 ES podle níž je „*agenturou práce fyzická nebo právnícká osoba, která v souladu s vnitrostátními právními předpisy uzavírá pracovní smlouvy nebo je v pracovní-právní vztahu se svými zaměstnanci, aby je mohla přidělit uživatelům, u nichž tyto zaměstnanci po přechodnou dobu pod jejich dohledem a vedením pracují*“. [10]

#### Udělení povolení

K vykonávání agenturní činnosti je potřebné získat tzv. povolení ke zprostředkování zaměstnání (dále jen „povolení“), které vystavuje ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV). Konkrétní povolení vydává generální ředitelství Úřadu práce. Povolení není živností, a proto k němu není potřeba živnostenské oprávnění. Toto však nezabývá subjekty zaregistrované v obchodním rejstříku povinnosti uvést zprostředkování zaměstnání mezi své činnosti. [11, s. 33]

Podmínky a další záležitosti tohoto povolení jsou uvedeny od § 60 do § 63 v ZoZ. Podle výše zmiňovaného zákona je povolení udělováno na základě žádosti právnické a fyzické osoby o zprostředkování zaměstnání na území České republiky, cizinců na území České republiky nebo povolení do zahraničí. [9]

Podmínky pro udělení zmíněného povolení musí splnit každý subjekt. Pro právnické a fyzické osoby se jedná o tyto podmínky:

- dosažení věku 18 let,
- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost,
- odborná způsobilost,
- bydliště na území České republiky. [9]

### **Činnost agentury práce**

Jak uvádí Tošovský, agentury práce mohou provádět všechny zprostředkovatelské činnosti, které jsou uvedeny níže. Krajské pobočky Úřadu práce mohou provádět jen činnosti uvedené pod body a) a c). V literatuře a v ZoZ v § 14 odst. 1 se konkrétně stanovují tři formy zprostředkování zaměstnání, kterými se rozumí:

a) *„vyhledání zaměstnání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází, a vyhledání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly.“* Tato forma se taktéž nazývá recruitment. Jedná se obvykle o činnost tzv. personální agentury, která za poplatek vyhledává pro zaměstnavatele odpovídající uchazeče o zaměstnání. Zvoleného uchazeče zaměstnavatel rovnou zaměstná, aniž by se mezi agenturou a zaměstnancem vytvořil nějaký pracovní poměr nebo pracovněprávní vztah.

b) *„zaměstnávání fyzických osob za účelem výkonu jejich práce, kterým se rozumí jiná právnická nebo fyzická osoba, která práci přiděluje a dohlíží na její provedení (dále jen „uživatel“).“* Tímto způsobem zprostředkování zaměstnání je myšleno tzv. dočasné přidělení zaměstnance agentury práce k uživateli (anglický pojem Temporary) nebo také agenturní zaměstnávání. Zaměstnanec je v pracovněprávním vztahu s agenturou práce a uživatel je oprávněn mu dávat pokyny týkající se práce, kterou má u něj vykonávat. Dle tohoto bodu je také považováno za zprostředkování zaměstnání, je-li cizinec poslán svým zahraničním zaměstnavatelem k provedení práce na území České republiky podle smlouvy s českou právnickou nebo fyzickou osobou a významem zmíněné smlouvy je pronájem pracovní síly.

c) „poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí.“ Poradenství pro fyzické osoby se specializuje na odhadnutí osobnostních předpokladů, schopností a dovedností a na doporučení zaměstnání, přípravy na příští povolání, výběr povolání a rekvalifikace. Poradenství pro zaměstnavatele se specializuje na výběr zaměstnanců na základě kvalifikačních a osobnostních předpokladů. Informační činnost spočívá především v informování o příležitostech zaměstnání a o volných pracovních místech a silách. [11, s. 27-28]

Za zprostředkování zaměstnání se nepovažuje uveřejňování nabídek zaměstnání sdělovacími prostředky, eventuálně pomocí elektronických médií v situacích, kdy není uskutečněna přímá zprostředkovatelská činnost mezi zaměstnavateli a fyzickými osobami, které se snaží získat práci (§ 16 ZoZ). [11, s. 28]

Podle ZoZ mají Úřad práce a agentury povinnost spolupracovat při řešení případů na trhu práce. Spolupráce záleží na podmínkách v dané lokalitě, obvykle je bezproblémová a bývá přínosem pro obě strany. Občas tomu tak není, protože z hlediska agentur má Úřad práce v evidenci uchazeče, kteří nemají zájem práci získat a zaměstnavatelé o ně ani nestojí. V §81 je také uvedeno, že zaměstnavatelé s více jak 25 zaměstnanci mají povinnost zaměstnávat 4 % osob se zdravotním postižením. Tento paragraf je pro agentury nepříjemný, protože pro osobu se zdravotním postižením se obtížně hledá pracovní uplatnění. [9]

### **Zánik povolení**

K zániku povolení o zprostředkování zaměstnání podle § 63 odst. 1 ZoZ dochází:

- smrtí fyzické osoby nebo zánikem právnické osoby,
- výmazem podniku zahraniční osoby nebo organizační složky podniku zahraniční osoby z obchodního rejstříku,
- uplynutím doby, na kterou bylo vydáno, nebo
- rozhodnutím ministerstva o odejmutí povolení. [9]

### **2.1.2 Personální agentura**

Personální agentura je zpravidla definována jako soukromá zprostředkovatelská činnost, která hledá pro zaměstnavatele přijatelné uchazeče na požadovaná pracovní místa. Podniky zaměstnají tyto kandidáty na hlavní nebo vedlejší pracovní poměr jako svůj vlastní personál. Uchazeče o práci personální agentura nezaměstnává, ale jen zprostředkovává zaměstnání uchazeče u zaměstnavatele. [8]



Jedná se o komerční organizace fungující na principu Úřadu práce, jejichž činností je obstarání poptávky společností po pracovní síle a výběr vhodných uchazečů o zaměstnání podle požadavků zadaných zákazníky. Mimo základních služeb poskytují personální agentury rovněž kariérní poradenství, personální audity, outplacement (produkt, jehož záměrem je ulehčit propuštěnému zaměstnanci vstup na trh práce, agentura nabídne odborné poradenství, psychologickou a odbornou podporu, eventuálně rekvalifikační kurzy), testování pracovních předpokladů, HR marketing a další. [12]

### **Typy personálních agentur**

V České republice se personální agentury rozdělují na základě cílových skupin uchazečů o práci a na základě metod jejich vyhledávání. Podle personální kanceláře ManMark jsou nejčastěji využívané možnosti vyhledávání uchazečů o práci:

- **Přímé vyhledávání (executive search)** – V poslední době je to velice obvyklý způsob hledání zaměstnanců. Neformálně se mu také říká headhunting. Jde o záměrné oslovení zaměstnance, který pracuje na totožné nebo obdobné pracovní pozici u konkurence. Tento výběr zaměstnanců má obrovskou výhodu, protože jsou osloveni jen kvalifikovaní a kvalitní zaměstnanci, které není potřeba nikterak zaškoloovat a organizovat.
- **Využití databází** - Velké množství personálních agentur vyhledává uchazeče o práci i z pasivních zdrojů, kterými jsou interní databáze, databáze pracovních úřadů či online databáze pracovních portálů, které poskytují pro žadatele registraci zdarma.
- **Inzerce pracovních míst** - Pracovní portály, které jsou zmíněné výše, nepracují jen jako online databáze uchazečů, ale fungují jako inzertní místa pracovních příležitostí. Uchazeč o práci o inzerované zaměstnání kontaktuje zaměstnavatele nebo personální agenturu přímo či pomocí odpovědního formuláře. Inzerce pracovních pozic nemusí být jen záležitostí online portálů. Stále se často používá inzerce v tisku (noviny, časopisy) a noviny specializující se přímo na inzerci.
- **Agenturní zaměstnávání** - Agenturní zaměstnávání je charakterizováno menším rozsahem stability a současně vyšší flexibilitou na rozdíl od standardního pracovního poměru. Služby využívají především podniky, které mají vysoké nároky na počet pracovních sil pro méně kvalifikované činnosti (brigádníci) a mnohokrát jen na dobu určitou. Personální agentura těmto podnikům zajistí požadované zaměstnance, kteří jsou pracovníky zprostředkovatelské agentury, která jim platí mzdu. S klientem

nevstupují do žádného pracovního poměru, za zaměstnance jedná agentura a všechny zaměstnanecké výhody a bonusy záleží na smluvních podmínkách mezi klientem a agenturou. U některých velkých podniků jinou podobu pracovních možností neposkytují. [12]

Přínosem personálních agentur je přesný výběr požadovaného kandidáta z hlediska profesionality a kvality na odpovídající pracovní pozici. Výhodou jsou obrovské zkušenosti s obsazováním podobných pozic, mají k dispozici velké množství testů, pomocí nichž jsou schopni vybrat odpovídajícího uchazeče. Vzhledem k celorepublikové kompetenci a vlastní databázi dokážou oslovit i velké množství kandidátů. Další výhodou je úspora času.

Z hlediska ekonomické krize musely firmy většinu personalistů propustit a v podnicích zůstalo jen minimum zaměstnanců v personálních odděleních, kteří jsou zaneprázdnění činností se svojí vlastní agendou ve firmě. V dnešní době existuje velké množství agentur, které jsou schopny nabízet různé možnosti záruk za požadovaného uchazeče, např. vyhledání jiného vhodného uchazeče zdarma či úhrada za zprostředkování služby až po uplynutí zkušební doby.

## **2.2 Asociace poskytovatelů personálních služeb**

Dne 9. 12. 2002 byla založena Asociace poskytovatelů personálních služeb v ČR (dále jen APPS). Jde o nezávislou a nepovinnou zájmovou organizaci, která má za cíl vytvořit vhodné podmínky pro úspěšný rozvoj pevného trhu pracovních sil v České republice. Pro dosažení zmíněného cíle komunikuje APPS s oprávněnými institucemi i státními orgány. Celá tato podkapitola je zpracována na základě materiálů získaných z internetových stránek [www.apps.cz](http://www.apps.cz), kde jsou obsaženy základní informace, statistiky o organizaci a jejích členech.

APPS je zejména profesní organizací personálních agentur a poradenských společností v odvětví poskytování personálních služeb. Základní myšlenkou jejího vzniku je respektování práv a zájmů jednotlivců i podnikajících jedinců. Její členové ukazují svou odbornou úroveň vysokou kvalitou poskytovaných služeb, dlouholetou zkušeností, přihlášením se k Etickému kodexu a jeho dodržováním, které se stvrzuje podpisem smlouvy. Tento kodex vyzývá k dodržování platné legislativy a k potlačení diskriminace na českém trhu práce.

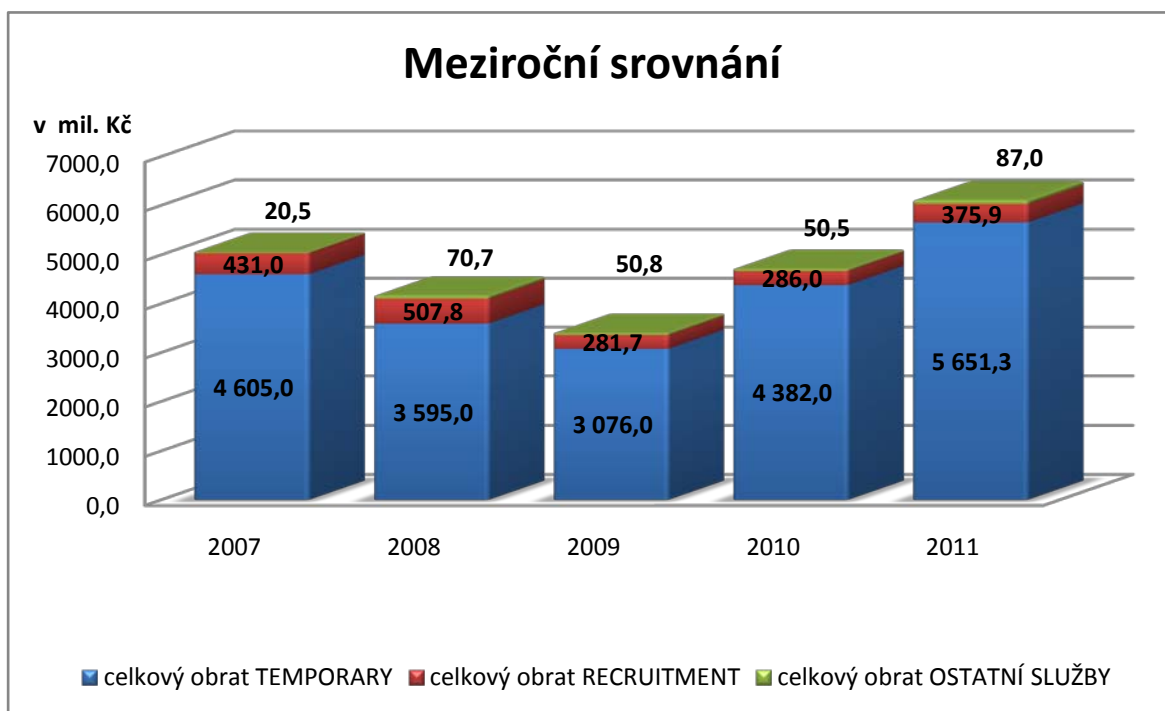
V současné době funguje APPS jako sdružení největších a nejvýznamnějších agentur práce v ČR a představuje objemem služeb skoro polovinu trhu agenturního zaměstnávání u nás. Podporuje a účastní se rozvoje trhu práce v České republice, je členem Mezinárodní

konfederace soukromých agentur práce Ciett a Evropské konfederace soukromých agentur práce Eurociett. Po deseti letech od založení má APPS 26 členů, kteří poskytují služby dočasného přidělení a mají sjednané platné pojištění proti úpadku. Členové, kteří organizaci založili, jsou StartPeople, Manpower, Adecco a Index Nosluš.

### Statistické informace

V České republice bylo k 8. 2. 2012 evidováno celkem 1249 agentur práce s platným povolením ke zprostředkování práce. Celkový počet je ale ve skutečnosti nižší, protože většina agentur vlastní dvě až tři platná povolení. V roce 2011 bylo 1529 agentur práce a v roce 2010 dokonce existovalo 1832. Počet agentur se každým rokem rapidně snižuje, přesto Česká republika patří k zemím s největším množstvím agentur práce v poměru k populaci v produktivním věku. Všechny níže uvedené statistiky byly převzaty z prezentace APPS na 5. ročníku konference Agenturního zaměstnávání.

Obrázek č. 4 Meziroční srovnání APPS



Zdroj: [13]

Na obrázku č. 4 je znázorněno meziroční srovnání nabízených služeb členů APPS od roku 2007 po rok 2011. Od ekonomické krize se nabízené služby každým rokem zvyšují. V roce 2011 mají členové APPS meziroční nárůst obratu za poskytované personální služby ve srovnání s rokem 2010 o 29,6 % a oproti roku 2007 je tento obrat vyšší o 21 %. Celkový obrat za veškeré poskytované služby členů APPS v roce 2011 byl přes 6,1 miliard Kč.

Podle statistických údajů z roku 2010 činil obrat za agenturní zaměstnávání v celosvětovém měřítku obrat 247 miliard EUR. Evropa se podílí průměrně 42 % (94 miliardami EUR) 38 % všech obchodů se uskutečnilo v Evropě. Z celkového počtu dočasně přidělených zaměstnanců je 57 % všech pracovníků mladších 30 let. Celosvětově má největší podíl na trhu personálních agentur z 27 % USA, na druhém a třetím místě se umístilo Japonsko (19 %) a Velká Británie (9 %).

**Tabulka č. 2 Množství zaměstnaných lidí agenturami v tisících zaměstnancích**

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>ČR</b>	257	230	161	196	161
<b>APPS</b>	74	71	54	70	71
<b>APPS v %</b>	29	31	33	36	44

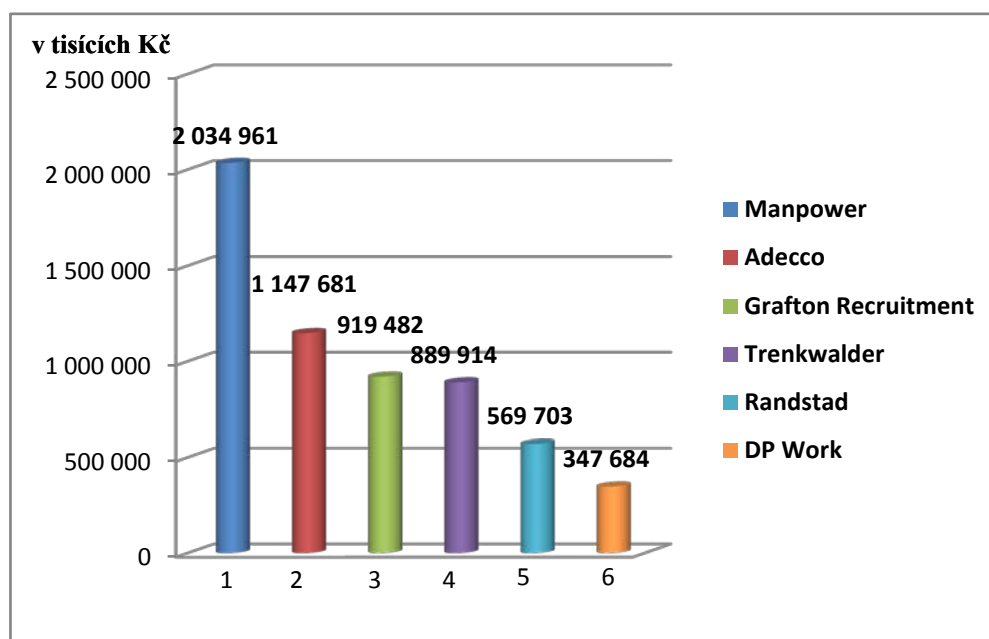
Zdroj:[13]

Z tabulky č. 2 vyplývá, že v roce 2011 zprostředkovali členové APPS práci pro 71 tisíc zaměstnanců z celkových 161 tisíc agenturně zaměstnaných pracovníků v České republice. V procentech činí počet zaměstnaných lidí prostřednictvím APPS 44 %. Z tabulky je patrné, že procenta využití asociace se rok od roku zvyšují oproti celkovému zaměstnávání agenturami v ČR. Hlavními oblastmi pro poskytování nových uchazečů o práci personálními agenturami je automobilový průmysl, výroba a služby.

V roce 2011 bylo na stálé pracovní pozice umístěno v České republice personálními agenturami přes 41 tisíc lidí. Všechny agentury v České republice mají povinnost sjednat si pojištění proti úpadku. Toto pojištění stojí menší agentury ročně okolo sta a více tisíc korun, větší zprostředkovatele zaměstnání kolem milionu korun za rok.

Na následujícím obrázku č. 5 jsou uvedeny tržby vůdčích agentur v České republice, které jsou významnými členy APPS. Data jsou převzata z účetních uzávěrek za rok 2011, které jsou uvedeny v online obchodním rejstříku (Justice.cz) a limitem pro zobrazení agentury byly tržby nad 200 milionů Kč. Z obrázku vyplývá, že dané omezení splnilo pouze šest personálních agentur. Na prvním místě se umístila agentura Manpower Group spol. s r. o. (dále jen Manpower), jejíž obrat byl mnohem vyšší než u ostatních společností. Druhé, třetí a čtvrté místo obsadily agentury ADECCO spol. s r. o. (dále jen Adecco), Grafton Recruitment s. r. o. (dále jen Grafton Recruitment) a Trenkwalder a. s. (dále jen Trenkwalder). Zmíněné firmy jsou dceřinými společnostmi velkých personálních koncernů.

**Obrázek č. 5 Tržby členů APPS v roce 2011**



Zdroj: [autor s využitím 14]

V rámci této práce byly pro podrobnější popis vybrány čtyři největší agentury s ohledem na tržby z roku 2011, které jsou uvedeny výše. Všechny agentury, které byly vybrány, jsou členy APPS. Dvě z nich jsou dokonce zakladateli této asociace. Vzhledem k objemu agenturního zaměstnávání, které v České republice pokrývají, zastupují tyto agentury dostatečně reprezentativní vzorek trhu. Veškeré informace vycházejí z údajů uvedených na internetových stránkách jednotlivých agentur práce.

### **2.2.1 Manpower**

Z vybraných agentur se jedná o nejstarší agenturu, která byla založena v roce 1948 ve Wisconsinu, USA. V následujících letech pokračovala v expanzi po dalších státech USA. V roce 1956 otevřela pobočky v Kanadě a Velké Británii. V 60. letech 20. století Manpower operovala v 30 zemích světa a na 5 kontinentech. Její akcie se staly volně obchodovatelnými na newyorské burze. Do České republiky přišla v roce 1991, kdy byla otevřena pobočka v Praze. Po 15 let svého působení na českém trhu existovalo v různých městech 17 poboček s celkovým obratem 430 mil. Kč.

V současné době má Manpower každý měsíc na starosti personální a mzdovou agendu pro 8 500 zaměstnanců, které poradci agentury našli a rozmístili ke klientům. V roce 2011 se díky 25 pobočkám podařilo vyhledat 19 000 spolupracovníků pro 1 200 klientů a roční obrat společnosti činil 2,1 mld. Kč. Je spoluzakládajícím členem APPS.

Celosvětová síť společnosti je tvořena z 3 900 poboček v 80 zemích a oblastech, které uspokojují ročně požadavky 400 000 zákazníků. Klienty jsou nejenom malé a střední firmy ve všech odvětvích průmyslu, ale i nejvýznamnější světové nadnárodní korporace. Ve světě měl Manpower roční obrat 19 mld. USD. [15]

### **2.2.2 Adecco**

V roce 1996 vznikla tato agentura spojením dvou společností s velkou pověstí Adia a Ecco. Společnost Adia byla založena ve Švýcarsku v roce 1957 a za několik desítek let svojí existence se rozrostla do velkého počtu zemí, ve kterých poskytuje své služby. V roce 1964 byla ve Francii založena společnost Ecco, která se stala na počátku 80. let vedoucí agenturou na francouzském trhu práce. V průběhu dalších let rozšířila svoje aktivity do 32 zemí světa. Cílem spojení těchto společností bylo dosáhnout vedoucího postavení na trhu práce ve světě.

V České republice působí tato agentura od roku 1992 a je spoluzakládajícím členem APPS. V současné době má v ČR 13 poboček a je schopna poskytnout vhodné zaměstnání pro více než 1 000 klientů ročně. Denně pomáhá asi stovce uchazečů o práci. V roce 2011 byl roční obrat společnosti 1,2 mld. Kč.

Ve světě má společnost 5 500 poboček zastoupených ve více než 60 zemích. Adecco je schopno splnit požadavky klientů všech velikostí, protože zaměstnává více než 32 000 vlastních zaměstnanců a umísťuje denně 600 000 uchazečů u svých klientů. Zkušený mezinárodní tým využívá nejmodernější technologie a v roce 2011 společnost dosáhla příjmů ve výši 20,5 mld. EUR. [16]

### **2.2.3 Grafton Recruitment**

Společnost byla založena v roce 1982 v Dublinu v Irsku. V průběhu následujících let otevřela druhou a třetí pobočku v Belfastu a Derry. V roce 1994 se poprvé objevila za hranicemi založením pobočky v České republice. Dále expandovala do jiných států Evropy (Maďarsko, Polsko atd.), Jižní Afriky, Ameriky a na Nový Zéland.

Od roku 1994 působí firma v České republice a je členem APPS. V současné době má rozsáhlou síť 14 poboček a 4 kanceláří pokrývajících celou Českou republiku. V roce 2011 prověřili a pozvali více než 61 000 kandidátů na různé pracovní pozice. Z těchto kandidátů umístili 2 374 uchazečů na hlavní pracovní poměr a 8 085 uchazečů bylo agenturními zaměstnanci. Roční obrat za rok 2011 činil 0,92 mld. Kč.

Pobočková síť se skládá ze 70 poboček v 17 zemích světa. V Evropě se nachází 30 poboček v 7 zemích, včetně České republiky. Grafton recruitment zaměstnává 643 zaměstnanců a v roce 2011 byl roční obrat £ 128, 3 mil. V následujících letech se očekává zvýšení obratu, protože byla zřízena nová outsourcingová divize v Irsku. [17]

#### **2.2.4 Trenkwalder**

Trenkwalder byl založen v roce 1985 v obci Schwadorf, okres Vídeň na rakouském trhu jako reakce na naléhavé zvýšení poptávky po pracovních a personálních agenturách a jejich službách. V 90. letech 20. století vznikají první pobočky na Slovensku (v té době Československu, ale poskytování služeb probíhalo jen na území dnešní Slovenské republiky) a agentura vstupuje na trh práce v Německu a Maďarsku. V roce 2000 se stává vedoucí agenturou na trhu v Rakousku a vstupuje na trh v ČR a Itálii. Během následujících let vstupuje na pracovní trhy střední i východní Evropy.

V České republice působí od roku 1991 založením Sdružení Kappa jako agentury pro poskytování chmelových brigád v Ostravě. V roce 2000 byla provedena změna názvu společnosti a byla založena akciová společnost Kappa People. Ke stávajícímu přejmenování na společnost Trenkwalder a. s. došlo v roce 2005 a v témže roce se podařilo úspěšně dokončit standardizaci procesů. V současné době má společnost centrálu a 12 poboček orientovaných na celou ČR. V roce 2011 byl roční obrat Trenkwalderu 0,9 mld. Kč.

Celosvětová síť společnosti je tvořena z více než 350 poboček v 19 zemích střední a východní Evropy. V současnosti se řadí Trenkwalder k významným personálním expertům na evropském trhu. Koncern zaměstnává 70 000 pracovníků a obrací se na něj 15 000 klientů ze všech hospodářských oblastí. V roce 2011 dosáhl celkového obratu 1 mld. EUR. [18]

### **3 ANALÝZA PERSONÁLNÍ ČINNOSTI VYBRANÝCH FIREM PŮSOBÍCÍCH V SILNIČNÍ NÁKLADNÍ DOPRAVĚ**

Tato kapitola se zabývá analýzou vybraných firem z kolínského, kutnohorského a nymburského regionu působících v silniční nákladní dopravě. Pro spolupráci bylo kontaktováno několik firem z oblasti silniční nákladní dopravy v uvedených regionech. Většina oslovených společností neprojevila zájem spolupracovat na této práci, proto byly k bližší analýze vybrány firmy, které byly ochotné poskytnout veškeré požadované informace pro vypracování této kapitoly. Analytická část práce byla zpracována na základě vyplněného dotazníku od jednotlivých firem, který je uveden v příloze č. 1. Dotazník se týká personálních činností, které jsou blíže charakterizovány v kapitole 1. Firmy jsou seřazeny vzestupně podle počtu zaměstnanců a velikosti vozového parku.

#### **3.1 VM TRANS s. r. o.**

Firma byla založena jako sdružení v roce 1992. Během následujících let svého vývoje se v roce 2001 přetransformovala na společnost s ručením omezeným VM Trans s. r. o. (dále jen VM Trans) a v této podobě funguje dodnes.

V současné době má tato firma k dispozici 20 nákladních souprav, z nichž devět je velkoobjemových, a zaměstnává 30 zaměstnanců. Patnáct nákladních souprav splňuje emisní normy Euro 5 a zbylých pět, které patří do velkoobjemových, splňují pouze Euro 3. Její roční obrát je cca 60 mil. Kč. Vedení firmy preferuje převážně vozidla značky Scania a Mercedes. Všechny tyto soupravy jsou vybaveny mobilními telefony a některé i satelity, takže spojení s vozy má nejen dispečer, ale i zákazník. Dispečer je schopen zjistit aktuální pozici, údaje o vozidle a množství zbývajících nafty v nádrži.

Areál firmy má veškeré technické vybavení se sociálním zařízením, šatnou a místností pro řidiče, včetně autodílen a vlastní čerpací stanice. Dílna je vybavena nejmodernější technikou, skladem náhradních dílů, pneumatik, maziv a servisním vozem, který je v pohotovosti 24 hodin denně a je schopen dojet k jakékoliv dopravní nehodě. Areál se nachází v okrese Kutná Hora v obci Rohozec ve Středočeském kraji, od města je vzdálen 9 km a zároveň leží asi 15 km jihovýchodně od města Kolín. V okrese Kutná Hora jde o jednu z větších dopravních firem s dlouholetou tradicí a má spoustu spokojených zákazníků.

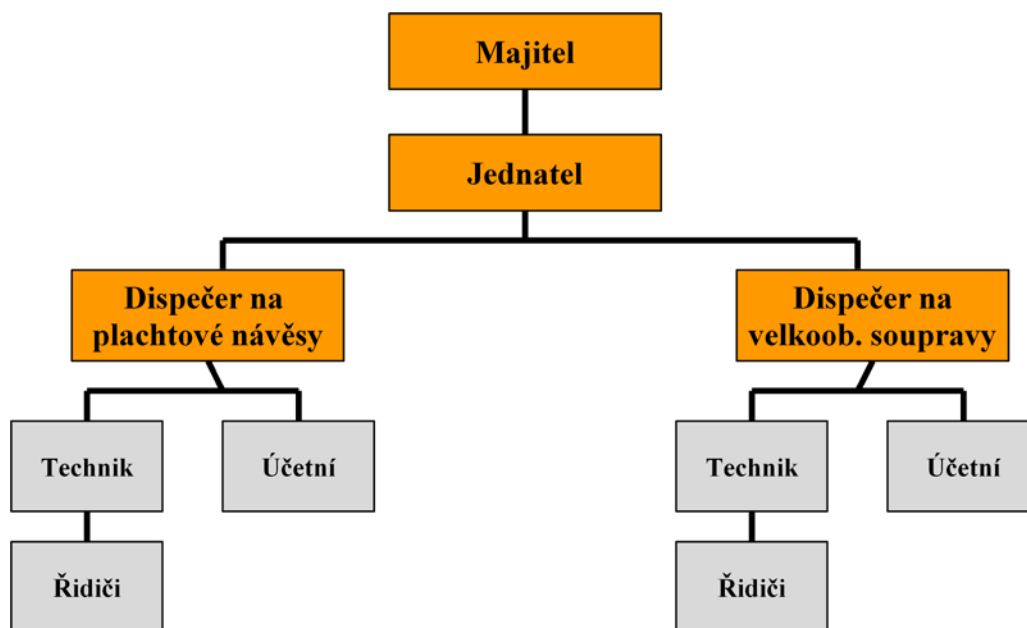


Firma spolupracuje s velkými společnostmi, kterými jsou např. Schenker, Walter, Stora Enso a má podepsanou smlouvu i s německou spedičí Wheels. Specializuje se především na státy západní Evropy, mezi které patří Německo (D), Nizozemí (NL), Belgie (B), Francie (F), Španělsko (E), Portugalsko (P), Rakousko (A), Velká Británie (GB) a další.

### 3.1.1 Struktura firmy

Schéma struktury firmy je zachyceno na obrázku č. 6, kde jsou pracovní pozice barevně rozlišeny podle významnosti (oranžová, modrá – vedoucí pracovníci, šedá – THP (technicko-hospodářští pracovníci), zelená – externí zaměstnanci). Vedení firmy VM Trans se skládá pouze z majitele a jednatele. K 1. 3. 2013 je celkový počet zaměstnanců 31 a skládá se z jednatele, tří dispečerů, dvou účetních, dvou techniků a z dvaceti tří řidičů. Věkový průměr všech zaměstnanců ve firmě činí 40 let.

Obrázek č. 6 Organizační schéma společnosti VM Trans



Zdroj:[19]

### 3.1.2 Nabídka volných pracovních míst

V této firmě tvoří řidiči mezinárodní kamionové dopravy (dále jen MKD) největší podíl z celkového počtu zaměstnanců, a proto je tato pozice nejčastěji nabízena uchazečům o zaměstnání. V současné době firma nehledá žádného nového zaměstnance, ale případnou nabídku lze zaslat pomocí emailu. Je-li potenciální zaměstnanec zaevidován ve firmě, je v případě potřeby kontaktován telefonicky. Při hledání nového pracovníka využívá nejčastěji osobní doporučení stávajících zaměstnanců. Tento krok je nejjednodušší a ve firmě je velmi osvědčený. Dále využívají inzerci v Kutnohorském i Kolínském deníku a portál Úřadu práce.

VM Trans klade na pracovní pozici řidič MKD tyto požadavky: platné řidičské oprávnění C+E, profesní průkaz, vyžaduje praxi min. 2 roky v MKD, lékařskou prohlídku platnou jeden rok a pojistku odpovědnosti za škodu, případně kartu do digitálního tachografu.

### **3.1.3 Získávání a výběr zaměstnanců do vedoucích pozic**

Tato firma není z hlediska počtu zaměstnanců na vedoucích pozicích příliš velká, a proto hledá na tuto pracovní pozici zaměstnance jen výjimečně. Poslední změna proběhla před třemi lety na pracovní pozici dispečer pro velkoobjemové soupravy. Nový zaměstnanec musel úspěšně projít výběrový řízením, které mělo dvě kola. V prvním kole uchazeči o tuto pozici vyplňovali osobní dotazník a probíhal rozhovor s budoucím nadřízeným. Do druhého kola bylo vybráno šest uchazečů, kteří museli prokázat dobrou znalost německého jazyka z důvodu časté komunikace s německými partnery na budoucí pracovní pozici.

Pro absolventy vysokých škol nemá firma VM Trans speciální uplatnění. Firma dává přednost šikovnosti a zkušenosti daného zaměstnance oproti vysokoškolskému vzdělání.

### **3.1.4 Nový zaměstnanec**

Nový zaměstnanec do vedoucích pozic musí projít dvoukolovým výběrovým řízením. Na ostatní pozice (především řidič MKD) probíhá jednokolové výběrové řízení, o které se stará případný nadřízený na požadované volné pracovní místo. Firma si testuje zaměstnancovu spolehlivost a skutečný důvod odchodu od předchozího zaměstnavatele. Ten je většinou telefonicky nebo emailem kontaktován pro ověření těchto informací.

Při nástupu na novou pracovní pozici musí zaměstnanec absolvovat vstupní lékařské vyšetření u smluvního závodního lékaře, pokud ho nevlastní od předchozího zaměstnavatele. Mzda mu je vyplácena k 22. dni v měsíci a je mu zajištěn stálý pracovní výkon díky smluvnímu zajištění dopravních zakázek s německou spedicí Wheels, na jejímž základě se každé pondělí kontrolují ujeté kilometry.

Zaměstnanci na vedoucích pozicích vlastní služební telefon a služební automobil, které mohou využívat i k soukromým účelům. Každý řidič dostane od firmy při nástupu bezpečnostní obuv, helmu, brýle, reflexní vestu a jsou mu vypláceny diety podle toho, do které země jede. K dispozici má také vlastní tankovací kartu Eurowag, pomocí níž může čerpat vysoce kvalitní palivo v 17 evropských zemích a to za trvale výhodné ceny, které jsou vždy dopředu známé. Technici v dílnách dostávají pracovní oblečení (montérky) a bezpečnostní obuv pro výkon svojí činnosti.

## **Sledování výkonu nového pracovníka**

Větší sledování výkonu nového pracovníka (řidiče) probíhá ve zkušební době, která trvá tři měsíce. Během této doby nový pracovník nemá přidělen svůj vůz a vykonává práci tzv. střídače. Střídačem je nový zaměstnanec, který začíná jako druhý řidič pod dohledem zkušenějšího řidiče firmy. Je také více kontrolován prostřednictvím satelitního sledování vozidel, které má firmy k dispozici. Jestliže je po uplynutí zkušební doby oboustranná spokojenost dostává nový pracovník přidělený vlastní vůz. V následujících třech měsících je ale stále sledován především z hlediska spotřeby paliva na vozidle, které mu bylo přiděleno, i když v současné době má firma software pro kontrolu paliva ve vozidle.

### **3.1.5 Vzdělávání zaměstnanců**

Firma VM Trans pro své zaměstnance na pracovní pozici řidič MKD každoročně organizuje školení řidičů. Toto školení je nutné pro obnovení profesního průkazu. Každý zaměstnanec je povinen absolvovat během pětileté doby platnosti profesního průkazu minimálně pět školení. Ve většině případů se předpokládá, že řidič projde v každém roce pouze jedním školením.

Ve firmě není v současné době možnost výuky anglického jazyka. V nejbližších pěti letech by se tato možnost měla na základě vizí firmy změnit pro zaměstnance pracující na vedoucích pozicích.

## **3.2 SIHELSKÝ s. r. o.**

Jedná se o ryze českou firmu bez účasti zahraničního kapitálu. Byla založena v roce 1991 jako jedna z mála soukromých dopravních firem. Vzhledem k rostoucímu počtu vozidel byl velký problém s parkováním, a proto se v roce 1996 přestěhovala firma do vlastního areálu v Kolíně. Zde vybudovala zázemí, které v roce 1997 vedlo k zřízení servisního centra, které zabezpečuje jak servis vlastních vozidel, tak i opravy vozidel zákazníků. Kromě servisních služeb je zde možno nakoupit náhradní díly a zajistit STK včetně emisí. V roce 2000 zde byla otevřena nová čerpací stanice, která slouží jak pro vozidla firmy, tak pro tankování veřejnosti. V roce 2006 firma úspěšně prošla certifikací ISO 9001.

V současnosti je hlavní činností firmy přeprava sypkých materiálů a svou kvalitou a rozsahem patří k předním firmám ve Středočeském kraji, které se zabývají dopravními, servisními a logistickými službami. Pro kompletnost a informovanost zákazníků provozuje firma webové stránky [www.sihelsky.cz](http://www.sihelsky.cz). Sídlo a areál firmy se nachází ve městě Kolín směrem na Veltruby. V roce 2011 byl roční obrat společnosti 55 mil. Kč.

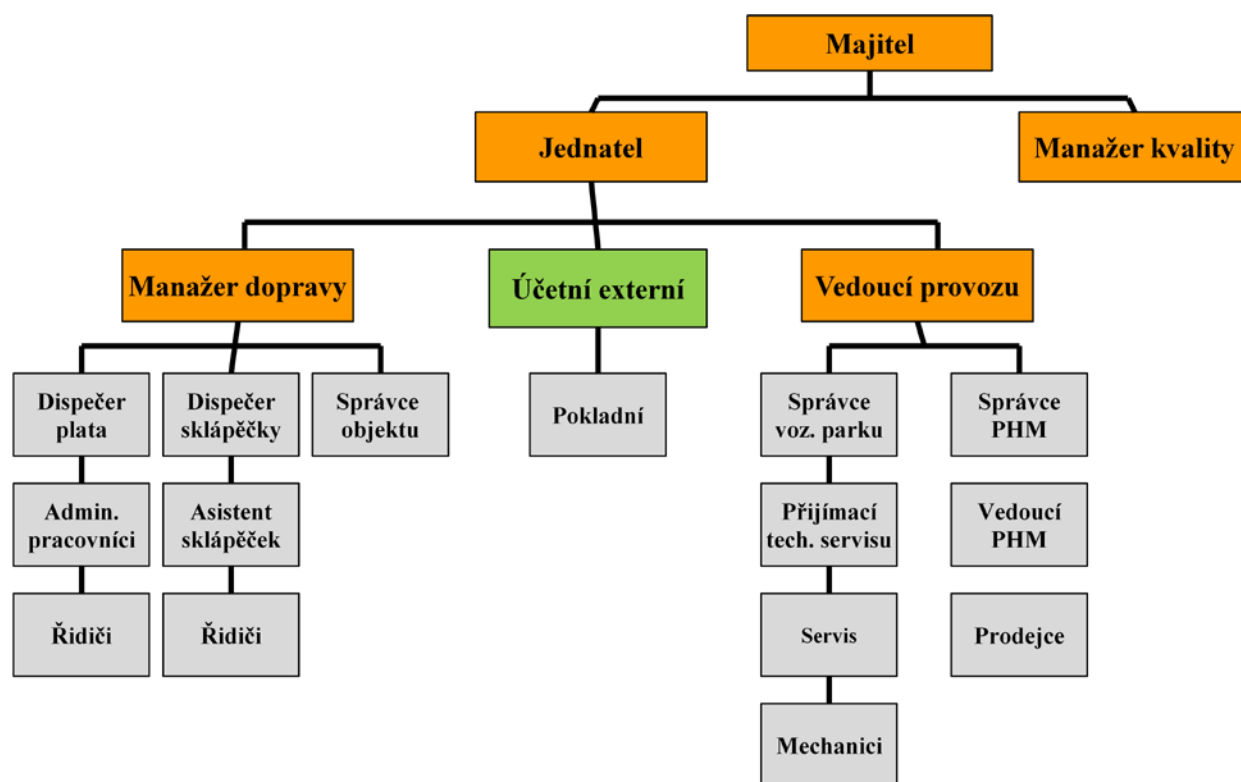
Velký rozvoj ve sklápěcí dopravě byl podnětem k rozšíření vozového parku o další vozidla a návěsy s vyšší tonáží. Také se zvýšil počet zaměstnanců. Aktuální stav je 75 zaměstnanců a vozový park se skládá z flotily vozidel značky DAF a Mercedes se sklápěcími návěsy značky Schmitz a Schwarzmüller o objemu 32 – 40 m<sup>3</sup>. V současnosti je k dispozici 40 aut, průměrné stáří vozidel jsou 3 roky, splňuje tedy nejprísnější evropské normy pro ekologii a bezpečnost. Všechna vozidla firmy jsou vybavena mobilními telefony pro komunikaci s řidičem. Dále obsahují satelity a GPS k propojení vozidla s technikem. Toto vybavení usnadňuje technikovi určit pozici vozidla, údaje o vozidle a aktuální stav paliva. To napomáhá jednoduššímu a rychlejšímu operativnímu řízení vozidel, klient má tudíž možnost dostat okamžitou informaci, kde se jeho zboží nachází.

Firma přepravuje různé materiály – písek, drt, sádrovec, uhlí, zeminu, umělá hnojiva apod. a dbá, aby přepravovaný substrát byl doručen zákazníkovi v požadovaném čase, v požadované kvalitě a na požadované místo. Převyšující poptávku zákazníků řeší firma spoluprací s dalšími dopravci.

### **3.2.1 Struktura firmy**

Sihelský je stejně jako předchozí firmy členěna na jednotlivá funkční místa, kde každý pracovník má pouze jednoho přímého nadřízeného. Celkové organizační schéma společnosti je uvedeno níže. Společnost zaměstnává 75 pracovníků, z nichž vedení firmy je tvořeno majitelem, jednatelem, manažerem kvality, manažerem dopravy a vedoucím provozu. V současné době má firma tři dispečery, kteří jsou řádně vyškoleni a starají se o potřeby a požadavky klientů na dvou dispečerských pracovištích, patnáct profesionálních mechaniků, kteří provádí opravy všech běžných značek nákladních automobilů, vleků a přívěsů, které jsou k dostání na našem trhu. V krátkém čase jsou firemní mechanici schopni uvést vozidla zákazníků do provozuschopného stavu. Veškeré prováděné práce jsou vždy konzultovány s majitelem vozu nebo technikem firmy zákazníka. Největší zastoupení tvoří ve firmě pracovní pozice řidič MKD, kterých je v současné době 42. Věkový průměr všech zaměstnanců je 45 let.

Obrázek č. 7 Organizační schéma společnosti Sihelský



Zdroj: [20]

### 3.2.2 Nabídka volných pracovních míst

Zázemí, které firma pro tuto náročnou práci nabízí, se vyznačuje nadstandardní kvalitou. Je jen na uchazečích, pro co se z aktuální nabídky volných pozic rozhodnou. Trvalou výzvou v oblasti práce s lidmi je pro firmu neustálé hledání nových řešení a přístupů. Kvalitní řidiči a automechanici jsou považováni za součást dobrého jména společnosti. Aktuální nabídku volných pracovních míst je možné najít na internetových stránkách firmy v sekci volná místa.

Řidiči jednoznačně zaujímají nejvyšší podíl zaměstnanců ve firmě, a proto tato pracovní pozice bývá nejčastěji nabízena uchazečům o zaměstnání, ale dobrý automechanik je vždy vítán. Firma klade velký důraz na kvalitu automechaniků, jelikož jsou to právě oni, kteří svojí spolehlivostí ve všech oblastech pomáhají a podílí se na tvorbě dobrého jména společnosti. V okrese Kolín se jedná o největší dopravní firmu s velkou tradicí, kde je kladen důraz na spokojenost zákazníků i zaměstnanců. Řidiči se sami hlásí a volají o práci, drží si své místo ve firmě a odcházejí pouze z důvodu důchodového věku. Často se důvěřuje doporučení vlastních pracovníků nebo samotných zkušenějších řidičů.

Požadavky od firmy potřebné pro výkon povolání řidič mezinárodní kamionové dopravy (MKD): platné řidičské oprávnění C+E, profesní průkaz, psychotesty, lékařská prohlídka, EEG (Elektroencefalogram), alespoň nějaká praxe v oboru (ideálně MKD), flexibilita, loajalita, trestní bezúhonnost a pojistka odpovědnosti za škodu.

### **3.2.3 Získávání a výběr zaměstnanců do vedoucích pozic**

Ke změnám zaměstnanců ve vedoucích funkcích ve většině případů nedochází. Od založení firmy Sihelský se obsazení vedoucích pozic nezměnilo. Ke změně došlo pouze na pozici účetní, neboť ta každodenně dojížděla z Prahy, kde bydlela.

Absolventi vysokých škol nemají ve firmě speciální uplatnění. Vzdělání není tolik důležité, spíše je kladen důraz na zkušenost a zručnost zaměstnance. V současné době není ve firmě žádný absolvent vysoké školy.

### **3.2.4 Nový zaměstnanec**

Nový zaměstnanec projde úspěšně výběrovým řízením buď na základě doporučení firemních zaměstnanců, dlouhodobým pozorováním u konkurence nebo zaujme svým talentem. Při nástupu do zaměstnání musí dodat zápočtový list. Firma si ověří jeho spolehlivost a pravý důvod odchodu od bývalého zaměstnavatele, kterého kontaktují a zjistí pravdivost těchto informací, popřípadě se dozví další skutečnosti.

Dále musí zaměstnanec předložit veškeré platné doklady, školení nutná pro výkon povolání (profesní průkaz) a doklad o absolvování zdravotní prohlídky (popřípadě ji podstoupí u firemního závodního lékaře). Zaměstnanci je vyplácen plat vždy k 15. dni v měsíci. Jakákoliv vedoucí funkce má navíc nárok na 80 ti korunové stravenky a řidičům jsou vypláceny náhrady stravného za zahraniční cesty.

Řidič se převážně pohybuje po území České republiky, i když je občas nucen vycestovat do zahraničí. V minulém roce firma Sihelský zavázela materiálem stavbu obchvatu Kolín, ale jinak je hlavním dovozcem písku pro společnost Holcim Česko. Holcim Česko je přední český výrobce a dodavatel cementu, kameniva a transportovaného betonu.

Při příchodu do firmy musí mít každý zaměstnanec uzavřenou pojistku odpovědnosti za škodu. Pokud ji nemá před příchodem, zaměstnavatel ji ihned zajistí. Tuto pojistku z části hradí zaměstnavatel. Pojistka se využívá při dopravní nehodě, kterou způsobí řidič bez cizího zavinění, pokud např. řidič rozbije zrcátko o strom nebo vrata při jízdě vozidla. Dále řidič obdrží vlastní mobilní telefon, tankovací kartu Shell a doklady potřebné k provozu vozidla.

## **Sledování výkonu nového pracovníka**

K zaškolení nových řidičů se využívají řidiči s dobrými pracovními výsledky nebo s velkými zkušenostmi ve vnitrozemské i mezinárodní dopravě. Zkušební doba je závislá na zručnosti řidiče. Vše záleží na vzájemné domluvě dispečera a školícího řidiče, který oznámí, jestli je nový řidič již připraven samostatně pracovat. Někdy tato doba trvá až 3 měsíce. Po této době je zaměstnanci poskytnut vlastní vůz. Každý řidič zodpovídá za technický stav svého vozidla. Při zjištění závady na vozidle je povinen vše hlásit servisnímu technikovi. Jednou ročně musí každé vozidlo absolvovat kontrolu na STK.

### **3.2.5 Vzdělávání zaměstnanců**

Zaměstnanec na pracovní pozici řidič je povinen se zúčastnit každý rok školení řidičů (profesní průkaz), jehož součástí je školení Evropské dohody o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě (dále jen dohoda AETR). Tato dohoda AETR (sjednána 1. července 1970 v Ženevě) upravuje věk řidičů, dobu řízení, přestávky a doby odpočinku, dále technické požadavky na kontrolní zařízení (kotoučové tachografy), jejich používání a kontroly. Také se musí zúčastnit školení Eko drive – „úsporné ježdění“, které je zaměřené na zlepšování řidičských dovedností a zdatností.

Výuka anglického jazyka není ve firmě umožněna a není ani nutná. Řidiči jezdí vnitrozemskou dopravu, anglický jazyk není tedy potřebný.

## **3.3 HAVETRANS s. r. o.**

Tato firma byla založena na podzim roku 1996 jako fyzická osoba Stanislav Havelka, Žitovlice 29. Změnou právní formy byla v roce 2002 založena firma Stanislav Havelka s.r.o., se sídlem v Nymburce. Společnost se zpočátku zabývala dovozem a prodejem osobních automobilů, ale od počátku 21. století rozšířila svoji činnost o přepravu automobilů a také se začala zabývat obchodem s dopravní technikou. Společnost se z čistě provozních důvodů přejmenovala v polovině roku 2007 na současný název Havetrans s. r. o. (dále jen Havetrans). Tímto se stala pouze dopravní společností, která se specializuje na přepravu vozidel a zboží. Z důvodu specializace vznikla v témže roce nová firma Primatruck s.r.o., jejímž zakladatelem, majitelem a jednatelem je také Stanislav Havelka. Firma se zabývá ostatními aktivitami, jako jsou prodej a výkup vozidel, pronájem nákladních vozidel, prodej autobusů Isuzu, odtahová služba, servis vozidel atd. Tento krok vedl ke zkvalitnění služeb a rozvoji obou společností. V roce 2010 pak samotná firma Havetrans dosáhla ročního obrátu 135 mil. Kč.

Společnost v průběhu let získala velmi dobré a silné jméno na dopravním trhu. Každý rok se firma snaží obohacovat autopark několika novými vozidly. V současné době disponuje 46 vozidly, z čehož třicet vozidel splňuje přísnou emisní normu Euro 5, tři vozidla emisní normu Euro 3 a třináct vozidel nejpřísnější emisní normu Euro 5 EEV. Na základě dlouholetých zkušeností společnost používá pouze nákladní vozidla značky Volvo a Mercedes se speciálními nástavbami Kässbohrer Supertrans a Eurolohr. Tyto nástavby patří k nejmodernějším a jsou schopné pojmout až 11 přepravovaných vozidel. Havetrans pro přepravu zboží používá návěšové techniky značky Panav a má k dispozici 17 souprav s velkoobjemovými dvoupodlažními návěšy a přívěsy v provedení lowdeck. Díky těmto speciálním nástavbám dokáže společnost odvézt najednou i dvakrát větší množství zboží než klasický návěš. Toto je ale samozřejmě limitováno vahou nákladu.

Vozidla jsou z části majetkem firmy a z části jsou profinancována u společností SG Equipment Finance Czech Republic s.r.o., Daimler Chrysler, Fortis Leas, ČSOB Leasing a VB leasing. Tyto společnosti jsou připravené financovat podnikové potřeby v navyšování počtu dopravní techniky. S přibývajícím počtem souprav se zvyšoval i počet zaměstnanců, aktuální stav je 85.

Díky výše zmíněným faktům společnost získala prestiž a upevnila si své místo na trhu. V dnešní době spolupracuje s významnými firmami, jako jsou: GEFECO, Škoda a.s. Mladá Boleslav, Turinský Transport, Stigler Transport, Mercurio, Brantner-Duvenbeck, Mosolf, Wallenius, Wilhelmsen logistics a CAT GmbH.

Na konci roku 2007 společnost Havetrans zakoupila nové hardwarové vybavení a nový informační systém Prytanis od firmy Unis Computer, který dnes používá většina velkých společností. Pro kompletnost a informovanost zákazníků provozuje firma webové stránky [www.havetrans.cz](http://www.havetrans.cz). Firma prošla úspěšně certifikací ISO 9001, nyní je jejím držitelem a disponuje také dostatkem povolení na vjezd do třetích zemí a je členem mezinárodní úmluvy CARNET TIR.

V roce 2011 společnost zakoupila nový areál v obci Třebestovice, který leží 500 m od dálnice D11 (25 exit – Sadská), kde proběhla rekonstrukce a vznikl zde moderního areál se zázemím pro vlastní i cizí kamiony. Tento areál obsahuje servis, myčku, velký parking a čerpací stanici.

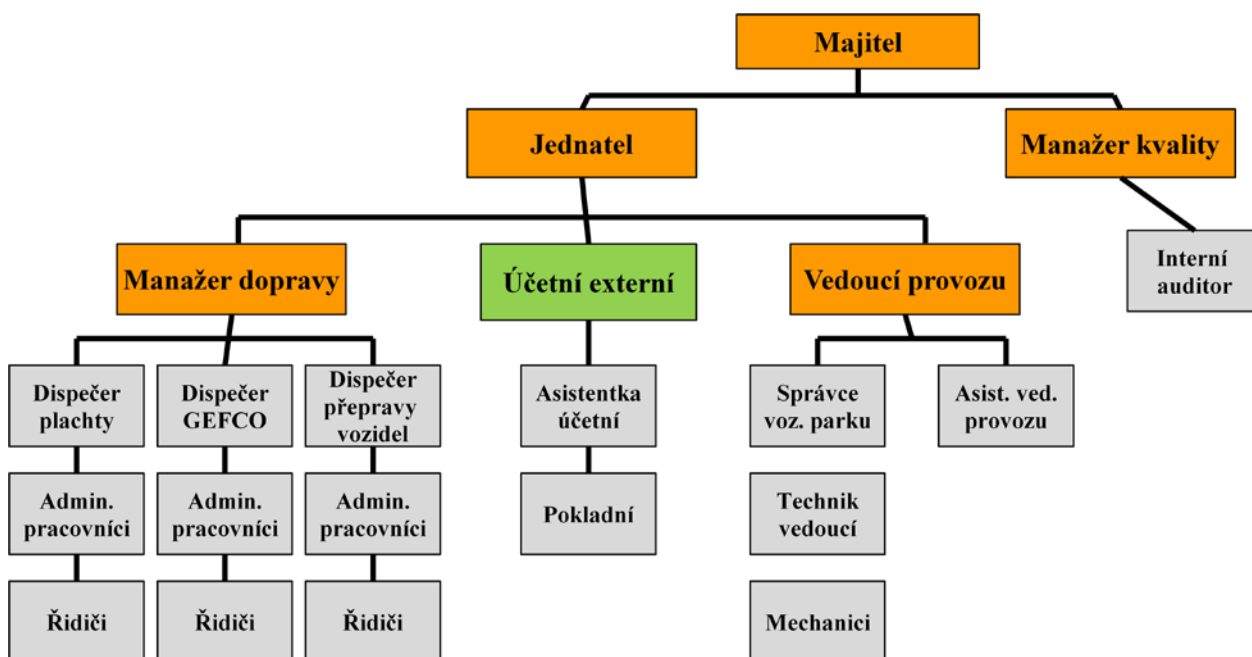


### 3.3.1 Struktura firmy

Havetrans je členěna na jednotlivá funkční místa, kde každý pracovník má jen jednoho přímého nadřízeného – viz. obrázek č. 7 Organizační schéma společnosti. Celkový počet zaměstnanců ve firmě je 85. Vedení společnosti tvoří majitel, jednatel, manažer kvality, manažer dopravy a vedoucí provozu. Majitelem a jednatelem je jedna a ta samá osoba. Firma zaměstnává tři dispečery, tři administrativní pracovníky, tři mechaniky a šedesát pět řidičů zajišťujících přepravu v mezinárodní silniční dopravě. Všichni řidiči jsou náležitě proškoleni o obsluze speciálních nástaveb na přepravu vozidel a seznámeni s bezpečností práce při nakládání a vykládání zboží, mají spoustu zkušeností a používají všechny ochranné pomůcky.

Každý nadřízený má právo a povinnost vydávat přímým podřízeným pracovní příkazy a metodiku, pokud není metodika stanovena v dokumentu systému managementu kvality. Ve společnosti Havetrans je věkový průměr všech zaměstnanců 44 let.

Obrázek č. 8 Organizační schéma společnosti Havetrans



Zdroj:[21]

### 3.3.2 Nabídka volných pracovních míst

Mezi nejčastější pracovní pozice nabízené uchazečům o zaměstnání patří řidiči MKD. Během několika let došlo na této pozici k velkým změnám, většinou z důvodu nespokojenosti zaměstnavatele se stávajícími pracovníky. Na internetových stránkách firmy je možno najít aktuální nabídku volných pracovních míst v sekci volná místa. V současné době firma hledá nového zaměstnance na pozici řidič autopřepravníků MKD a dispečera MKD.

V této firmě se nejvíce využívají způsoby hledání nových pracovníků prostřednictvím inzerátů v novinách (Annonce a inzertní noviny s automobily), v rádiích, na billboardech u dálnic a na webových agenturách ( jobs.cz, práce.cz).

Na pracovní pozici řidič MKD jsou potřebné v této firmě pro výkon činnosti následující požadavky: platné řidičské oprávnění C+E, profesní průkaz, alespoň nějaká praxe v oboru (ideálně v MKD), psychotesty, lékařská prohlídka, EEG (Elektroencefalogram), flexibilita, trestní bezúhonnost, loajalita a samostatnost.

### **3.3.3 Získávání a výběr zaměstnanců do vedoucích pozic**

Firma se v případě získávání a výběru zaměstnanců do vedoucích pozic většinou poohlíží po lidech v jiných firmách, které už zná, a o kterých ví, jak se chovají v krizových situacích. Dále využívají doporučení prostřednictvím svých známých a přátel. Ve většině situací se na tyto pracovní pozice neberou lidé, kteří by nebyli řádně prověřeni („lidé z ulice“).

Havetrans víceméně nevyhledává zaměstnance podle vysoké školy, ale spíše vyhledává člověka s praxí a většími zkušenostmi. V současné době žádný absolvent vysoké školy ve firmě nepracuje, neznamená to však, že by žádného nechtěla. V předchozích letech ve firmě pracoval absolvent vysoké školy, ale z hlediska nespokojenosti s prováděnou prací byl propuštěn.

### **3.3.4 Nový zaměstnanec**

Při nástupu na novou pracovní pozici musí zaměstnanec vyplnit osobní dotazník, který je uveden v příloze č. 2. Uchazeč o práci je povinen dodat zápočtový list a předložit veškeré platné doklady, jako jsou školení nutná pro výkon povolání (profesní průkaz), zdravotní prohlídku, popřípadě absolvovat vstupní lékařskou prohlídku u závodního lékaře. Firma si ověřuje u bývalého zaměstnavatele pravý důvod odchodu nového pracovníka a jeho spolehlivost na předchozím místě. Toto ověření většinou probíhá prostřednictvím telefonního rozhovoru nebo emailem.

Pravidelně k 21. dni v měsíci je zaměstnancům vyplácen měsíční plat. Na základě smlouvy s Gefcem je zajištěna stabilita práce pro 12 souprav na celý rok. Tato smlouva obsahuje oboustrannou dohodu k minimálnímu splnění 130 000 najetých km za rok pro jednu soupravu.

Nový zaměstnanec při nástupu na pracovní pozici řidič MKD obdrží bezpečnostní obuv s kovovou špičkou, reflexní vestu, pracovní oblečení (montérky), reflexní zimní bundu a má k dispozici v každé soupravě nepřenosný služební telefon. Je mu také poskytnuta náhrada stravného při zahraničních služebních cestách. V areálu společnosti má možnost využívat místnost s kuchyní, sprchu, sociální zařízení a místnost sloužící k odpočinku s pohovkou a televizí. Vedoucí pracovníci při nástupu do zaměstnání obdrží služební telefon, automobil a notebook k výkonu pracovní činnosti. Telefon je možno používat i k soukromým účelům.

### **Sledování výkonu nového pracovníka**

Sledování výkonu nového pracovníka je individuální záležitostí. Nejdříve se firma domluví s řidičem na tzv. předzkušební době, která trvá týden. Je-li v této době zaměstnanec úspěšný, nabídne mu zaměstnavatel zkušební dobu. Nový řidič by neměl jezdit ve zkušební době, která trvá 3 měsíce, sám. Měl by jezdit spolu se zkušenějším řidičem firmy. Nicméně většinou záleží na šikovnosti řidiče a na vzájemném pocitu všech tří stran (zaměstnanec, zaměstnavatel a zkušený řidič). V některých případech je tato doba 14 dní, někdy měsíc nebo také celá zkušební doba.

Výsledné hodnocení nového pracovníka má na starosti dispečer a zkušený řidič, který má celou dobu uchazeče o práci pod dohledem při společných cestách. Co se týče hodnocení na vedoucích pozicích, toto má na starosti celý tým (všichni zaměstnanci na vedoucích pozicích), ale rozhodující a konečné slovo má vždy majitel na základě informací od všech členů pracovního týmu.

### **3.3.5 Vzdělávání zaměstnanců**

Zaměstnanec ve firmě Havetrans je povinen zúčastnit se každý rok školení řidičů na pracovní pozici řidič MKD. Toto školení je nutné pro obnovení profesního průkazu. Každý zaměstnanec je povinen mít minimálně pět školení během doby platnosti profesního průkazu. Tato doba platnosti je 5 let, během níž je nutné absolvovat 35 školících hodin, a proto školení probíhá po 7 hodinách každý rok. Dále řidiči procházejí školením Eko drive – „úsporné ježdění“, jejímž cílem jsou samostatné tréninky zaměřené na zlepšování řidičských dovedností, jako je předvídatost, defenzivní přístup a tolerance v dopravě.

Jakýkoliv zaměstnanec ve firmě má možnost využít výuku anglického jazyka, která probíhá jedenkrát v týdnu. Tuto výuku nejčastěji využívají zaměstnanci ve vedoucích pozicích, kteří jazyk potřebují k výkonu své činnosti.

### **3.4 ŠMÍDL s. r. o.**

Jedná se o firmu, která je předním českým poskytovatelem přepravních a logistických služeb. Byla založena 14. 6. 1990 pro silniční nákladní dopravu a zakladatelem byl Vladimír Šmídl. V následujících letech začala provozovat i mezinárodní kamionovou dopravu a proběhla také výstavba a otevření Truckcentra. Firma se v roce 2003 stala systémovým dodavatelem pro Iveco Czech Republic, a. s. V 21. století firma získala podporu z Evropského sociálního fondu (dále jen ESF) „Rozvoj konkurenceschopnosti společnosti Šmídl s. r. o.“ (dále jen Šmídl), proběhla výstavba logistického centra ve Vysokém Mýtě a zahájení provozu.

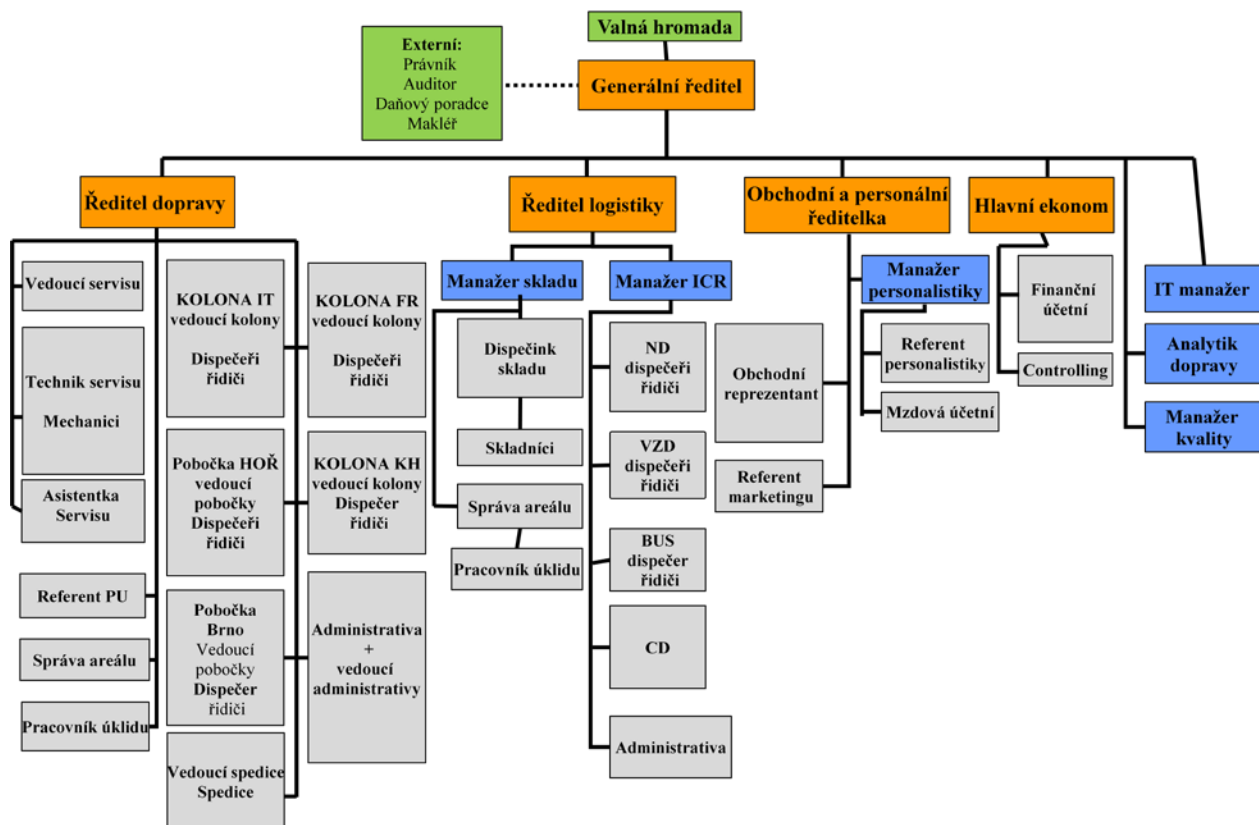
V současné době je společnost rodinnou firmou s více než 20letou tradicí, protože má dva vlastníky zapsané v obchodním rejstříku – zakladatele Vladimíra Šmídla a jeho dceru. Firma má své sídlo ve městě Žamberk na východě Čech v Pardubickém kraji, v podhůří Orlických hor. Šmídl má i pobočky, které se nachází ve čtyřech městech České republiky (Vysoké Mýto, Hořovice, Brno, Kutná Hora) a celkem disponuje vozovým parkem s více než 220 nákladními vozidly v průměrném stáří 2 roky. Vozový park se skládá z flotily vozidel značky Iveco a Man s různými typy návěsů (lowdeck, plato, dvoupodlažní skříňový atd.). Šmídl zaměstnává více než 300 pracovníků a ročně realizuje více než 15 000 přeprav. Je certifikovanou společností ISO 9001: 2008 a ISO 14001: 2004 a je rozdělena na dvě divize – Transport a IndustrialLogistics.

Firma poskytuje komplexní služby v oblasti silniční nákladní dopravy a zajišťuje exportní a importní přepravy v rámci celé Evropy. Nyní spolupracuje s významnými dodavateli, jako jsou Iveco Czech Republic, MAN Česká republika spol. s r.o., 1. EWT spol. s r.o., EUROMASTER K.A.L.T. Pneu, Československá obchodní banka, a. s., Telefónica O2 Czech Republic, a.s atd. V roce 2012 byl roční obrat firmy 790 mil. Kč.

#### **3.4.1 Struktura firmy**

Na rozdíl od dříve zmíněných firem má v této společnosti pracovník většinou více nadřízených z důvodu velikosti firmy. Jednotlivé pracovní pozice a jejich provázanost jsou zobrazeny v obrázku č. 9 Organizační schéma společnosti. K 1. 3. 2013 společnost Šmídl zaměstnává 379 pracovníků. Z tohoto počtu tvoří největší zastoupení 293 řidičů, 27 dispečerů, 11 skladníků, 4 mechanici, dvě pracovnice úklidu a ostatní jsou pracovníci THP - administrativní pracovníci, finanční účetní apod. Věkový průměr všech zaměstnanců je 42 let. Vedení firmy je tvořeno generálním ředitelem, jednatelem společnosti, ředitelem dopravy, ředitelem logistiky, obchodní a personální ředitelkou a hlavním ekonomem.

Obrázek č. 9 Organizační schéma společnosti Šmídl



Zdroj:[22]

### 3.4.2 Nabídka volných pracovních míst

Mezi nejčastěji nabízené pracovní pozice patří řidič MKD a dispečer MKD. Důvodem je navyšování vozového parku o 10 % a velkého tlaku, který je vyvíjen na dispečery. Aktuální nabídku volných pracovních míst je možné najít na internetových stránkách firmy v sekci kariéra – volná pracovní místa. V současné době firma hledá nové zaměstnance na pozici řidič MKD, vedoucí servisu v Žamberku, speditér a vedoucí spedice ve středisku Vysoké Mýto.

Ze všech zmíněných firem se jedná o největší z hlediska počtu zaměstnanců, flotil vozidel a způsobů hledání nových zaměstnanců. Mezi nejčastěji využívané způsoby hledání nových pracovníků v této firmě je nalezení požadovaného zaměstnance ve vlastních řadách, protože tento zaměstnanec je velkým přínosem a ušetří náklady za výběrové řízení. Dále využívají doporučení svých známých a přátel, internet, personální agentury a inzerci.

Šmídl s. r. o. požaduje pro výkon pracovní pozice řidič MKD následující: platné řidičské oprávnění C+E, profesní průkaz, praxe podmínkou (minimálně 1,5 roku), samostatnost, flexibilita, trestní bezúhonnost, odpovědnost, základní znalost jednoho cizího jazyka (Aj, Nj) a výhodou je průkaz ADR.

### **3.4.3 Získávání a výběr zaměstnanců do vedoucích pozic**

U zaměstnanců do vedoucích funkcí a na THP pozice probíhá výběrové řízení. Do výběrového řízení se uchazeč o práci přihlásí zasláním strukturovaného životopisu v českém jazyce, s výjimkou pracovních pozic, kde je angličtina součástí základních požadavků na pozici. V tomto případě se očekává i anglická verze životopisu. Dále je potřeba zaslat motivační dopis, který by měl dobře vystihnout důvod, proč uchazeč oslovuje společnost, na jakou pozici reaguje a co můžete firmě nabídnout. Zmíněné dokumenty uchazeč odesílá na kontaktní e-mail personálního oddělení nebo vyplněním stručného webového formuláře, ke kterému dané dokumenty přiloží.

Zaslané materiály jsou posouzeny a porovnány s požadavky, které jsou na pozici kladeny. Nejpozději do 2 týdnů obdrží uchazeč zpětnou vazbu. Pokud ho v této lhůtě nebude nikdo kontaktovat, znamená to, že do užšího kola výběrového řízení nebyl vybrán. V případě, že materiály zaujmou, pozve se uchazeč o práci na pohovor s pracovníkem personálního oddělení, případně i s manažerem dané pozice. Jestliže bude v průběhu tohoto pohovoru úspěšný, pozve si ho firma na další jeden až dva pohovory, kde se setká s dalšími manažery nebo ředitelem útvaru, eventuálně s ředitelem společnosti.

O dalším postupu je uchazeč informován telefonátem nebo emailem. Cílem firmy je, aby pro každého kandidáta bylo výběrové řízení novou zkušeností, která ho obohatí. K hledání zaměstnanců je využíváno i služeb personální agentury. Personální agentura je schopna najít ideálního uchazeče s veškerými požadavky, které na něj firma klade. Požadavky na uchazeče o práci se liší podle toho, o jakou pracovní pozici se jedná.

Ve firmě mají absolventi vysokých škol možnost uplatnění na THP pozice, na pozice středního managementu (manažeri), controlling a na pracovní pozici analytik dopravy. Na tyto pozice nejsou kladeny žádné speciální požadavky s výjimkou znalosti alespoň jednoho cizího jazyka (Aj, Nj).

### **3.4.4 Nový zaměstnanec**

Jestliže se uchazeči podaří úspěšně obstát ve výběrovém řízení podle referencí od firemních zaměstnanců, dlouhodobým pozorováním u konkurence nebo upoutá pozornost svými dovednostmi, musí splnit určité úkony, které jsou spojené před nebo s nástupem do nové pozice. Nový pracovník musí vyplnit osobní dotazník, odevzdat doklad o absolvování zdravotní prohlídky (případně se jí musí podrobit u firemního lékaře), dodat zápočtový list či absolvovat školení o předpisech spojených s jeho pracovní pozicí.

Dále musí odevzdat doklad nejvyššího dosaženého vzdělání, absolvovat pravidelné zákonné školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP) a požární ochrany (dále jen PO), vstupní proškolení a dodat výpis z trestního rejstříku. U pracovní pozice řidič je kromě výše zmíněných požadavků na práci nutné odevzdat doklad o profesním školení, digitální kartu, výpis z karty řidiče a psychologické vyšetření.

Zaměstnanci vždy pravidelně odchází mzda k 15. dni v měsíci. Práce je stabilní, protože firma má smluvní zajištění dopravních zakázek. Pomocí firemní kreditní karty VISA nabízí finanční zázemí firmy. Zaměstnanci také firma automaticky sjednává pojištění v zahraničí, hradí psychotesty, zajišťuje školení o přepravě nebezpečných nákladů (neboli ADR), AETR a zákonné školení. Pro řidiče je v každé pobočce zajištěno zázemí ve formě WC, sprchy, ubytovny a během cesty je mu poskytnuta profesionální servisní pomoc prostřednictvím vlastního 24 hodinového servisu firmy a zahraničního smluvního servisu.

### **Sledování výkonu nového pracovníka**

Každý nový zaměstnanec musí projít tříměsíční zkušební dobou. Během této doby dochází k zaškolování a nový pracovník je mnohem více kontrolován. Tuto kontrolu a sledování má na starosti tzv. garant, který se stará pouze o jednoho nového zaměstnance. Jeho cílem je v průběhu zkušební doby hodnotit nového zaměstnance a případně doporučit, v jaké oblasti se musí zaměstnanec zlepšit. Po zvládnutí zkušební doby je zaměstnanci na pozici řidič přiděleno vlastní vozidlo. Obnova vozidla většinou následuje po dvou až čtyřech letech.

### **3.4.5 Vzdělávání zaměstnanců**

Společnost Šmídl dlouhodobě věnuje velkou pozornost rozvoji lidských zdrojů. Díky zvyšování odbornosti zaměstnanců může firma uspokojit mnohem vyšší požadavky zákazníků a lépe obstát v rostoucí konkurenci. Pro své zaměstnance organizuje interní a externí školení zaměřené na měkké i tvrdé dovednosti připravené na míru pro danou pozici (legislativní školení, specializovaná školení z oblasti dopravy, manažerská školení). Firma pravidelně hodnotí jejich výkon a zaměstnanci následně získávají komplexní zpětnou vazbu a pomocnou ruku při naplnění stanovených cílů.

Jedním z klíčových faktorů kariérního postupu zaměstnanců ve firmě je dlouhodobé dosahování vynikajících výsledků, a to jak v oblasti plnění pracovních úkolů, tak v oblasti vedení a řízení pracovníků. Šmídl očekává, že každý pracovník a každý manažer bude soustavně pracovat na svém zlepšení bez ohledu na to, ve kterém oddělení pracuje.

## 4 NÁVRH A ZHODNOCENÍ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI U VYBRANÝCH FIREM PŮSOBÍCÍCH V SILNIČNÍ NÁKLADNÍ DOPRAVĚ

Na základě analýzy personální činnosti u vybraných firem působících v silniční nákladní dopravě bylo zjištěno, že největší podíl zaměstnanců ve firmách tvoří řidiči. Na těchto pracovních pozicích dochází také k největšímu pohybu zaměstnanců. Proto se tato kapitola bude zabývat návrhem na zlepšení procesu náboru nových zaměstnanců na pracovní pozici řidič MKD ve vybraných společnostech. Součástí kapitoly je i zhodnocení navržených možností pro zefektivnění získávání, výběru a přijímání nových pracovníků.

Cílem navrhovaných řešení je dosáhnout celkového snížení pohybu zaměstnanců na pracovní pozici řidič MKD. Nejenže dojde ke zlepšení a prohlubování vztahů mezi zaměstnanci, ale toto snížení by mělo především přinést zefektivnění práce ve firmě, jelikož ve většině analyzovaných společností provádí veškeré kroky při výběru pracovníků (od samotné nabídky na volné pracovní místo až po konečné přijetí pracovníka do firmy) stávající zaměstnanci, kteří však nemají dostatečnou kvalifikaci v oblasti personalistiky. Kroky spojené s náborem nových zaměstnanců jim zabírají velmi mnoho času, a proto se nemohou plnohodnotně věnovat činnostem, které jsou skutečnou náplní jejich pracovní pozice. Další nevýhodou je také skutečnost, že přijatý uchazeč často nedosahuje kvalit, které firma vyžaduje, protože stávající zaměstnanec nemá dostatek času pro výběr nového pracovníka.

Dalším cílem navrhovaných řešení je snaha ušetřit vybraným firmám náklady, které jsou spojeny s jednotlivými kroky při výběru nových pracovníků. Většina firem nemá představu o tom, jak velké náklady musí vynaložit na získávání, výběr a přijímání nových zaměstnanců, které zajišťují stávající pracovníci bez požadované kvalifikace. Společnosti se o tuto problematiku nikdy nezajímaly a ani nebraly v úvahu možnost zřídit vlastní personální oddělení nebo vytvořit spolupráci s personální agenturou.

Návrhy v této části práce jsou zpracovány pro dvě ze čtyř firem, které jsou popsány v analytické části. Návrh řešení nebyl zpracován pro společnost Sihelský, jelikož se tato firma specializuje pouze na vnitrostátní nákladní dopravu a pohyb zaměstnanců na pracovní pozici řidič není tak vysoký jako u ostatních firem. Dále nebyl návrh řešení zpracován pro společnost Šmídl, jelikož se jedná o velkou firmu, která má vlastní personální oddělení a problematikou personální činnosti se intenzivně zabývá.



Důležitým faktorem pro posouzení pohybu zaměstnanců ve společnosti je míra fluktuace. Udává se v procentech za určité časové období (nejčastěji za jeden kalendářní rok) a je také nazývána jako míra odchodů. Ve firmách, pro které je v této části práce navrhováno řešení pro snížení celkového pohybu zaměstnanců na pracovní pozici řidič MKD, je míra fluktuace abnormálně vysoká. Ve firmě VM Trans se v letech 2007 - 2012 průměrně pohybovala okolo 87 %, ve společnosti Havetrans byla v letech 2008 – 2012 průměrně okolo 61 %. Optimální hodnota je ovšem uváděna v rozmezí 5 – 7 %, průměrná míra fluktuace v České republice dosahuje 15 %.

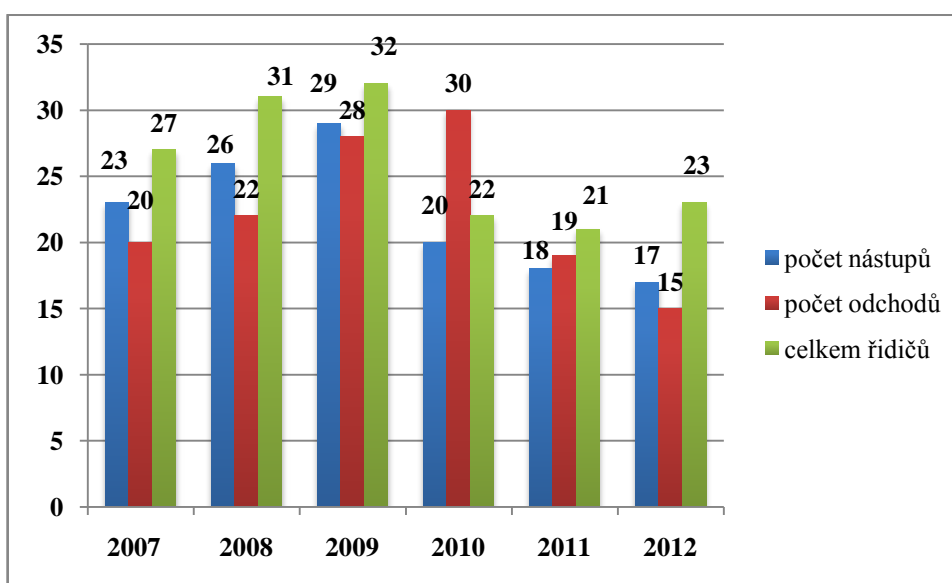
Podle Armstronga se míra odchodů vypočítá podle následujícího vzorce:

$$\frac{\text{Počet pracovníků, kteří během určitého období (obvykle roku) odešli}}{\text{Průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} \times 100 [\%]$$

#### 4.1 Návrh řešení pro firmu VM Trans

Společnost VM Trans je nejmenší hodnocenou firmou z hlediska počtu zaměstnanců. I když se tedy jedná o malou firmu, pohyb zaměstnanců na pozici řidič MKD je vysoký. U menších firem by se dalo očekávat, že ke změnám na pracovních pozicích nebude docházet tak často, jako je tomu u této společnosti. Ve většině firem této velikosti je snaha udržet si své zaměstnance co nejdéle, i když na dané pracovní pozici je to obtížné vzhledem k času stráveného mimo ČR. Toto je důvod ke změně zaměstnání především pro řidiče, kteří mají rodinu a malé děti.

Obrázek č. 10 Pohyb zaměstnanců na pracovní pozici řidič MKD ve firmě VM Trans



Zdroj: [19]

Z předchozího obrázku č. 10 je patrné, že celkový počet řidičů se ve společnosti VM Trans v průběhu let příliš nemění, naopak dochází ke snižování počtu nástupů a odchodů. V posledních dvou letech se situace stabilizovala, ale tato čísla by samozřejmě mohla být mnohem nižší. Fluktuace řidičů ve firmě je velmi vysoká. Nejvyšších hodnot dosahovala v roce 2010, kdy míra fluktuace dosahovala 136 %. Toto bylo způsobeno rušením nákladních automobilů se sklápěcí korbou, pro které neměla firma plné využití.

Časté střídání zaměstnanců na pracovní pozici řidič MKD je důvodem k zamyšlení, proč k tomuto stavu dochází a jaká opatření je třeba navrhnout pro jeho zlepšení. Vzhledem k poměrně nízkému počtu zaměstnanců se firmě nevyplatí zřizovat vlastní personální oddělení, a proto je třeba nekvalifikovanost stávajících zaměstnanců zodpovědných za přijímání pracovníků nahradit jinými způsoby, které jim zjednoduší celý proces nábory nových zaměstnanců.

K tomuto účelu je navržena řada opatření, která by měla firmě pomoci k zefektivnění procesu získávání, výběru a přijímání pracovníků. Doporučenými opatřeními jsou:

- a) kompletní úprava webových stránek,
- b) zprostředkování práce jiné firmě,
- c) přijímání absolventů,
- d) motivace.

### **Kompletní úprava webových stránek**

Stávající webové stránky společnosti VM Trans jsou absolutně nevyhovující a svými parametry neplní účel, ke kterému internetové stránky běžně slouží. Kromě kontaktních informací zde nejsou uvedena žádná další fakta související s firmou. V současné moderní době slouží internet především jako obchodní a reklamní médium, a proto je velmi důležité mít kvalitní a plně funkční webové stránky. Díky nim můžeme získat nové kontakty a vytvořit spolupráci s jinými firmami. Navíc se dnes jako nejčastější způsob pro hledání zaměstnání na jakoukoliv pracovní pozici využívá internet, a proto je úprava stránek společnosti velmi důležitým krokem i z hlediska přijímání pracovníků.

Návrhem je kompletní úprava stávajících webových stránek, kde by byly vytvořeny odkazy s nejrůznějšími informacemi o firmě, které zde v současné době chybí. Vhodné by bylo vytvořit sekci Úvod, Profil společnosti (historie a současná podoba firmy z hlediska vozového parku, počtu zaměstnanců, aktivity atd.), Služby (informace o poskytovaných službách – MKD, spedice, přeprava sypkých materiálů), Reference a Kontakt.

Největším nedostatkem je absence sekce Kariéra, kde by byla umístěna aktuální nabídka volných pracovních pozic ve firmě. Součástí odkazu by byl i předběžný dotazník uchazeče o zaměstnání, který by bylo možné vyplnit přímo na stránkách a elektronicky odeslat odpovědné osobě ve firmě. Výhodou tohoto formuláře by bylo rychlejší posouzení vhodnosti uchazeče na danou pozici. Jestliže bude uchazeč na základě vyplněného dotazníku posouzen jako nevhodný kandidát na hledanou pozici, nenastane další krok při výběru pracovníka do firmy, kterým je pohovor. Společnost v současnosti neprovádí žádný předvýběr pomocí formuláře a uchazeč je automaticky po telefonické komunikaci pozván na pohovor. Hlavní výhodou tohoto elektronického dotazníku je tedy čas ušetřený výběru nového pracovníka tím, že v některých případech nedojde ke zmíněnému pohovoru. Odpovědnému zaměstnanci by z průměrných pěti pohovorů měsíčně odpadly minimálně dva pohovory.

Vzhledem k již zmíněné důležitosti internetu při hledání zaměstnání na veškeré pracovní pozice je pro firmu důležité, aby jej více využívala. Proto je součástí návrhu také doporučení na umístování online inzerátů na pracovní portály, např. jobs.cz, prace.cz, profesia.cz apod.

### **Zprostředkování práce jiné firmě**

Další možností pro snížení fluktuace zaměstnanců na pozici řidič MKD je nová strategie v politice společnosti. Tento návrh spočívá ve zprostředkování práce a následném vytížení vozidel jiné firmy. Pro společnost VM Trans by byla vhodná spolupráce s menšími firmami, které mají malý vozový park (2 – 3 soupravy), a proto je pro ně obtížnější sehnat pravidelnou dopravní zakázku pro své řidiče. VM Trans by byl zprostředkovatelem práce pro zaměstnance spolupracující firmy, která by za tuto spolupráci platila pravidelný předem domluvený paušální poplatek. Podmínky spolupráce by upravovala sjednaná smlouva.

Výhodou pro VM Trans je, že by mohla přijmout více zakázek bez nákladů na rozšíření vozového parku, což je velmi vysoká investice, kterou firma nemůže uskutečnit z důvodu nedostatečného kapitálu. Dále by se nestarala o vozidla spolupracující firmy z hlediska provozu a servisu, stejně tak jako o mzdu řidičů. Na starost by měla pouze zprostředkování zakázky a koordinaci řidičů, kterou zajišťují dispečeri i pro stálé řidiče firmy. Další výhodou je, že v případě nedostatečného množství zakázek by VM Trans nejdříve ukončila vztah se spolupracující firmou, a tím pádem by nemusela propouštět své vlastní zaměstnance. Tento návrh by jistě ocenili také stávající zaměstnanci firmy na pracovní pozici řidič MKD, jelikož by měli větší jistotu udržení práce i v případě menšího počtu zakázek.

Další výhodou této spolupráce je skutečnost, že pokud se firma poptává po práci nebo nabízí své služby potenciálnímu klientovi, kterého zajímá velikost vozového parku, může společnost do celkového počtu souprav zahrnout i kamiony spolupracující firmy. Tím pádem je větší pravděpodobnost, že společnost VM Trans požadovanou zakázku získá, jelikož velikost vozového parku je při hledání zakázek často důležitým faktorem.

V následující tabulce č. 3 je uveden přibližný rozpočet společnosti, které by firma VM Trans zprostředkovala práci a vytěžovala vozidla. Jedná se o měsíční přehled příjmů a výdajů firmy, které jsou spojeny se zakázkami pro jedno vozidlo. Tento přehled je pouze orientační a každý měsíc se může lišit. Příjmy se mohou měnit podle velikosti zakázky a výdaje mohou vzrůst o nepředvídatelné drobné náklady spojené s provozem vozidla.

**Tabulka č. 3 Přehled příjmů a výdajů firmy spojených se zakázkou (vozidlo/měsíc/Kč)**

POLOŽKA	PŘÍJMY	VÝDAJE
Fakturace zakázek za jedno vozidlo	270 000,-	
Náklady spojené s naftou		108 000,-
Náklady spojené s mýtem		42 000,-
Pojištění nákladu		1 000,-
Nájem nebo leasing vozidla		44 000,-
Nájem nebo leasing návěsu		10 000,-
Plný servis		6 000,-
Mzda řidiče		30 000,-
Poplatek za zprostředkování práce		6 000,-
<b>Celkem</b>	<b>270 000,-</b>	<b>247 000,-</b>
<b>Zisk</b>	<b>23 000,-</b>	

Zdroj: [autor]

Výše uvedené hodnoty byly stanoveny na základě získaných informací při spolupráci s analyzovanými firmami. Náklady spojené s naftou a mýtem jsou vypočítány podle průměrného počtu ujetých kilometrů jedním vozidlem za měsíc, tj. 12 000 km. Předpokládaná spotřeba nafty je 30 l/100 km a cena za litr nafty byla stanovena na 30 Kč. Průměrné zatížení mýtem pro firmu je 3,5 Kč/km. Z tabulky je patrné, že tato spolupráce by byla výhodná nejen pro společnost VM Trans, ale také pro spolupracující firmu, jelikož zisk se pohybuje v kladných číslech.

## **Přijímání absolventů**

Častým důvodem ke změně zaměstnání je pro řidiče nedostatek času strávený s rodinou. Navrhovaným řešením tohoto problému by mohla být spolupráce VM Trans se středními školami a odbornými učilišti z oblasti dopravy, jejichž studenti by mohli být potenciálními uchazeči o zaměstnání ve firmě na pracovní pozici řidič MKD. Absolventi jsou pro společnost perspektivní z několika důvodů. Jsou časově flexibilní, protože nemají dlouhodobé závazky, nevadí jim práce přesčas ani o víkendech, chtějí cestovat a rádi poznávají nové věci. Nevýhodou by mohla být jejich nezkušenost a doba zaučování, což ale vynahrazují svou přizpůsobivostí a rychlostí učení.

VM Trans by mohla nabízet studentům možnost absolvovat povinnou školní praxi během studia ve své firmě, kde by se seznámili se zázemím, nabízenými službami a celkovým chodem společnosti. Dále by spolupracující škola měla možnost organizovat exkurze do této firmy, kde by se studenti dozvěděli další zajímavé informace. Pro studenty posledních ročníků by společnost každoročně uspořádala přednášku, kde by prezentovala aktuální informace a zajímavosti o firmě a nabídla studentům možnost ucházet se o volná pracovní místa.

## **Motivace**

Motivace je velmi důležitým faktorem pro získání i udržení spokojených zaměstnanců ve firmě. Zaměstnavatelé ji často opomíjejí a nekladou na ni takový důraz. Přitom se jedná o další způsob snížení fluktuace řidičů. Z tohoto důvodu je navrženo několik variant pro lepší motivování pracovníků na pracovní pozici řidič MKD (tzv. zaměstnanecké výhody).

Jako první a zásadní motivační krok je navrženo zvýšení základu mzdy po určitých letech strávených ve firmě. Řidičům je často vyplácena stejná základní mzda bez ohledu na to, kolik let ve firmě pracují. Nový pracovník dostane stejný základ pro mzdu jako zaměstnanec na stejné pozici po 10 letech. Proto byly pro zvyšování základu mzdy u řidičů podle let strávených ve firmě VM Trans navrženy dvě varianty. Způsoby zvýšení hrubé mzdy jsou si podobné a v některých letech je navýšení identické. V první variantě dochází k navýšení mzdy až ve třetím roce stráveném ve firmě, kdy se hrubá měsíční mzda zvýší o 1 000 Kč. K následným změnám dochází každé další dva roky, kdy se tato částka navyšuje vždy o 500 Kč. Druhá varianta počítá se zvýšením mzdy již od druhého roku stráveného ve firmě, kdy je hrubá měsíční mzda navýšena o 500 Kč a každý následující rok tato suma roste o 250 Kč. Navržené varianty, jak zvyšovat základ mzdy po letech strávených ve firmě, jsou uvedeny v následující tabulce č. 4.

**Tabulka č. 4 Návrh na zvyšování základu mzdy po letech strávených ve firmě (v Kč)**

Zvýšení základu mzdy	MĚSÍČNÍ ZÁKLADNÍ HRUBÁ MZDA ŘIDIČE 9 800,-			
	1. VARIANTA		2. VARIANTA	
	Zvýšení/měsíc	Celkové zvýšení/rok	Zvýšení/měsíc	Celkové zvýšení/rok
1. rok	-	-	-	-
2. rok	-	-	500,-	6 000,-
3. rok	1 000,-	12 000,-	750,-	9 000,-
4. rok	1 000,-	12 000,-	1 000,-	12 000,-
5. rok	1 500,-	18 000,-	1 250,-	15 000,-
6. rok	1 500,-	18 000,-	1 500,-	18 000,-
7. rok	2 000,-	24 000,-	1 750,-	21 000,-
8. rok	2 000,-	24 000,-	2 000,-	24 000,-
9. rok	2 500,-	30 000,-	2 250,-	27 000,-
10. rok	2 500,-	30 000,-	2 500,-	30 000,-

Zdroj: [autor]

Po srovnání obou možností je z pohledu firmy v prvních čtyřech letech výhodnější a méně nákladná varianta č. 1, jelikož k navyšování mezd dochází až ve třetím roce. V pátém a šestém roce jsou navrhované varianty srovnatelné, jelikož společnost navýší řidiči základ mzdy o stejnou sumu. V průběhu dalších let se výhodnější stává varianta č. 2, jelikož firma v celkovém součtu vyplatí řidiči menší obnos. V první variantě dochází postupem času ke stálému zvyšování vyplácených odměn, ale tento případ nastává u zaměstnanců, kteří ve firmě zůstávají mnoho let, a zaměstnavatel je spokojen s jejich prací.

Druhým motivačním krokem je přidělování prémie za úspornou jízdu. Návrhem pro firmu je vytvoření normy, která by stanovovala, jaké maximální spotřeby paliva může auto dosahovat při různém zatížení nákladem. Ve firmách z oblasti dopravy je nafta největší nákladovou položkou, a proto je snaha, aby její spotřeba byla co nejnižší.

Doporučené hodnoty pro tento návrh jsou specifikovány v následující tabulce č. 5. V prvním sloupci jsou uvedeny váhy nákladů, které tahači mohou přepravovat, a v závislosti na zatížení je stanovena maximální tolerovaná spotřeba paliva. Jednorázová prémie 1 500 Kč bude řidiči vyplacena v momentě, kdy celý měsíc bude splňovat maximální tolerovanou spotřebu paliva. Naopak při jejím překročení dojde ke sražení stejné částky z řidičovy mzdy, jestliže v daném měsíci překročí stanovenou hodnotu alespoň dvakrát. Pokud by spotřeba paliva byla výrazněji vyšší nebo nižší, může firma upravovat motivační částku.

**Tabulka č. 5 Návrh norem na spotřebu paliva při odlišné tonáži**

NÁKLAD (TONÁŽ)	SPOTŘEBA L/100 KM DO	PRÉMIE ČI SRÁŽKA ZA MĚSÍC (Kč)
do 5 t	25	1 500,-
5-10 t	27	
10-15 t	29	
15-20 t	31	
nad 20 t	33	

Zdroj: [autor]

Dalším možným řešením by mohlo být vyplácení třináctých platů. Jedná se o finanční odměnu v období Vánoc, kdy dochází ke zvýšeným výdajům spojených s tímto svátkem. Zaměstnanci by tuto možnost jistě uvítali, jelikož se v současné době tento způsob odměňování již velmi málo využívá. Výše odměny by se měla pohybovat na úrovni měsíčního základu mzdy.

Navrženou variantou motivační odměny je také úhrada nákladů spojených s pojištěním léčebných výloh v zahraničí. V případě úrazu či onemocnění řidiče za hranicemi ČR jsou náklady na vyšetření a ošetření pacienta velmi vysoké. Společnost má s takovou situací již mnohé neblahé zkušenosti, a proto toto pojištění od řidičů vyžaduje. Jedná se přibližně o částku 1 200 Kč za rok, kterou by firma mohla zaměstnancům uhradit po předložení dokladu o sjednání pojistné smlouvy a následném zaplacení pojistného.

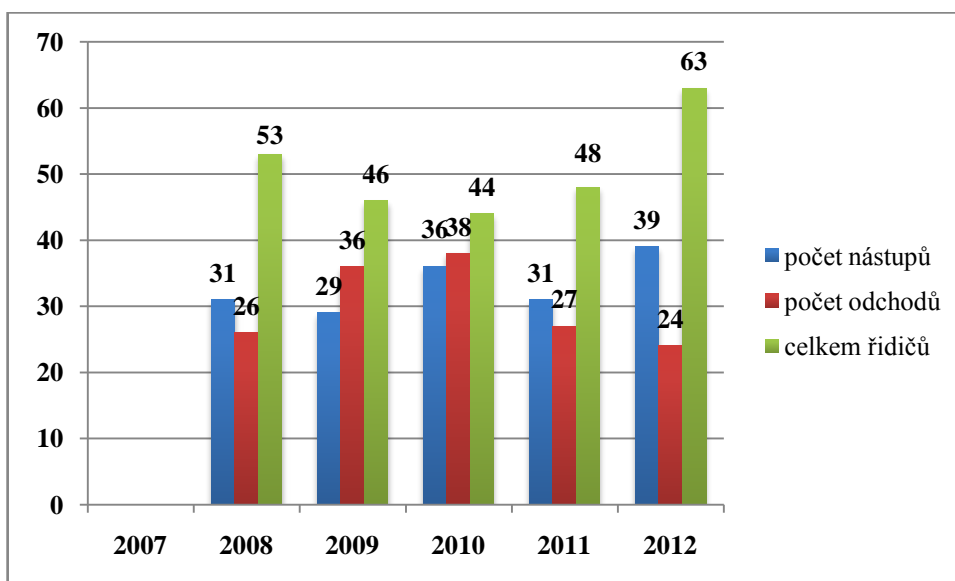
Významnou součástí motivačního procesu je zlepšení týmového výkonu a spolupráce mezi zaměstnanci firmy. Utužováním kolektivu může dojít ke zkvalitnění nabízených služeb a mimo jiné také ke snížení odchodů zaměstnanců, jelikož se navzájem blíže poznají a budou spolu lépe vycházet. Špatné vztahy mezi zaměstnanci mohou vést i k odchodu z firmy. Součástí návrhu pro utužování kolektivu jsou nejrůznější firemní akce v podobě sportovních aktivit, dětských a rodinných dnů, vánočních večírků apod.

## **4.2 Návrh řešení pro firmu Havetrans**

Společnost Havetrans patří do kategorie středně velkých firem s ohledem na počet zaměstnanců. U společnosti se dá očekávat rozrůstání vozového parku a tím i navýšení počtu stálých zaměstnanců. Tento předpoklad vyplývá ze skutečnosti, že v posledních letech počet zaměstnanců prudce vzrostl a dopravních zakázek je čím dál více. Fluktuace řidičů je však ve firmě Havetrans vysoká, a proto by bylo vhodné se zamyslet nad tím, jak tuto situaci změnit.

Z následujícího obrázku č. 11 je patrné, že počet zaměstnanců na pracovní pozici řidič MKD u společnosti Havetrans se v průběhu posledních pěti let poměrně výrazně měnil. Nejméně řidičů firma zaměstnávala v roce 2010, což bylo způsobeno především vlivem ekonomické krize a míra odchodů byla tím pádem v tomto roce velmi vysoká (dosahovala 86 %). V následujících letech se počet řidičů postupně zvyšoval až na současných 65 pracovníků na této pozici. V roce 2012 byla fluktuace podstatně nižší, protože došlo k celkovému nárůstu počtu řidičů ve firmě. Data z roku 2007 nejsou bohužel dohledatelná, jelikož firma přecházela na nový informační systém a údaje ze starého není již možné získat.

**Obrázek č. 11 Pohyb zaměstnanců na pracovní pozici řidič MKD ve firmě Havetrans**



Zdroj: [21]

Na základě uvedených údajů o pohybu zaměstnanců ve firmě je vhodné navrhnout opatření, která by dokázala tento stav zlepšit. Webové stránky společnosti poskytují dostatek informací o profilu firmy, jejích aktivitách a poskytovaných službách, nechybí zde ani sekce o volných pracovních pozicích a kontakt, na který se případní uchazeči mohou obrátit. O webové stránky se stará specializovaná firma s dostatkem zkušeností. Firma dostatečně využívá internetu a pracovních portálů při hledání nových zaměstnanců.

Pro zlepšení stávající situace je firmě navrženo několik opatření, která by jí pomohla zefektivnit proces získávání, výběru a přijímání pracovníků. Těmito opatřeními je:

- a) spolupráce s personální agenturou,
- b) spolupráce s osobou samostatně výdělečně činnou (dále jen OSVČ),
- c) založení autoškoly s akreditací k provozování školicího střediska.



Dále je navržena řada opatření, která by měla firmě pomoci k udržení svých stávajících zaměstnanců. Doporučenými opatřeními jsou:

- a) zavedení online informačního systému Dynafleet,
- b) motivace.

### **Spolupráce s personální agenturou**

V současné době zajišťují proces získávání, výběru a přijímání uchazečů na pracovní pozici řidič MKD dispečeri společnosti Havetrans. Tento postup však není ideální, jelikož tito zaměstnanci nemají dostatečnou kvalifikaci v oblasti personalistiky a nábor nových pracovníků jim zabírá velmi mnoho času (viz. kapitola 4.3). V důsledku toho se nemohou plnohodnotně věnovat skutečné náplni své pracovní pozice.

Navrhovaným řešením pro zlepšení této situace je spolupráce firmy s jednou z velkých personálních agentur, které jsou blíže popsány v kapitole 2.2. Pobočky těchto agentur se nacházejí ve všech větších městech, včetně Kolína a Kutné Hory. Využití služeb personální agentury má mnoho výhod, které firmě mohou ušetřit čas i peníze.

Hlavní výhodou spolupráce firmy s personální agenturou je ušetření nákladů spojených s náborem nových pracovníků. Agentura najde ideálního uchazeče podle požadavků firmy v krátké době, čímž společnosti odpadnou výdaje, které by jinak musela vynaložit pro splnění tohoto požadavku. Pokud si firma zajišťuje výběr vhodných uchazečů sama, přijme průměrně každého desátého zájemce o práci. V agentuře tento proces může probíhat obdobně. Toto již není starostí firmy, jelikož ta platí pouze za hotového pracovníka.

Firma osloví personální agenturu s požadavkem pro vyhledání ideálního uchazeče. Uzavřou spolu smlouvu o přidělování zaměstnanců uživateli, která obsahuje podmínky spolupráce. Jestliže agentura najde vhodného pracovníka, který obsadí volné pracovní místo, bude firma formou dohodnuté hodinové sazby hradit měsíční náklady agentury při přidělení uchazeče ve firmě. Tyto náklady obsahují mzdu, zákonné odvody za zaměstnance, sociální a zdravotní pojištění, příplatek za směny, příspěvek na ubytování, náhrady za dovolené a svátky, náhrady za cestovné, pojištění odpovědnosti, pojištění proti úpadku agentury a zisk agentury (u velkých agentur se tato částka pohybuje kolem 300 Kč měsíčně za najetí jednoho ideálního uchazeče, tato suma může být vyšší či nižší, záleží na tom, jaké podmínky si agentura práce dohodne s firmou). Tyto náklady jsou obdobné těm, které firma měsíčně hradí

za jednoho svého zaměstnance. Ve smlouvě jsou zahrnuty i sankce pro agenturu, která v požadovaném čase nenajde vhodného pracovníka pro společnost Havetrans.

Výhodou využití služeb personální agentury je tedy rychlost, s jakou dokáže najít ideálního uchazeče na požadovanou pozici kdekoliv v České republice. Většina firem v oblasti dopravy hledá zaměstnance v blízkém okolí (cca do 50 km), agentura je naopak schopna najít ideálního pracovníka i z mnohem vzdálenější části republiky, jelikož mu dokáže zajistit ubytování v blízkosti sídla firmy.

Další výhodou této spolupráce je skutečnost, že najatý pracovník je po celou dobu vykonávání práce zaměstnancem personální agentury a nikoliv firmy. Tím pádem všechnu starost o pracovníka přebírá agentura, která s ním řeší veškeré záležitosti (mzdu, dovolenou apod.). V případě nedostatku zakázek se firma spojí s agenturou a oznámí jí, že pro pracovníka nemá vytížení a momentálně ho nepotřebuje. Agentura zaměstnance okamžitě odvolá z firmy, která se o tuto záležitost nemusí dále starat. Agentura je povinna řídit se dalším postupem při zajištění pracovní činnosti pro odvolaného pracovníka dle zákonných norem ČR a to především Zákoníkem práce. Personální agentura také nabízí velmi zajímavou možnost zajištění adekvátní náhrady za zprostředkovaného uchazeče při jeho nepřítomnosti v době dovolené, nemoci či neočekávané absenci apod.

Využití služeb personální agentury by bylo výhodou také pro dispečery firmy, kteří by se již nemuseli zabývat náborem nových pracovníků a tím by měli více času se plnohodnotně věnovat náplni své práce. Byli by schopni koordinovat více řidičů a firma by mohla rozšiřovat velikost svého vozového parku bez nutnosti přijímání nových dispečerů.

Personální agentura také nabízí možnost pouze zprostředkovat uchazeče o práci na základě požadavků firmy, která vybraného pracovníka přijme jako svého zaměstnance. Za tuto službu si agentura účtuje odměnu dle platného tarifu pro příslušné pracovní místo a zprostředkovatelské smlouvy mezi agenturou a firmou, která může být i dvojnásobek hrubé mzdy zaměstnance firmy na stejné pracovní pozici. Ve smlouvě mohou být uvedeny další podmínky, např. setrvání zaměstnance ve firmě po zkušební dobu apod. Tento způsob vyhledávání zaměstnanců je vhodný v případě akutního nedostatku kvalifikovaných pracovníků, které firma nutně potřebuje, ale není schopna je sama získat. Nevýhodou této varianty by pro firmu mohlo být vynaložení zvýšených nákladů na nalezení požadovaného zaměstnance.

## **Spolupráce s OSVČ**

Možnou variantou by mohla být spolupráce společnosti Havetrans s OSVČ na pozici řidič, což by pro firmu přinášelo mnoho výhod. V případě onemocnění řidiče či výskytu mimořádné a finančně výhodné zakázky by si firma domluvila spolupráci s OSVČ. Společnost by této osobě poskytla vlastní soupravu se vším vybavením k výkonu činnosti. OSVČ by byla vyplácena mzda za ujeté kilometry, jejíž celková částka za odjetou zakázku (jedna otočka) by byla vyšší než u stálých zaměstnanců. Firma by naopak nemusela za tuto osobu odvádět státu zdravotní a sociální pojištění. Tento závazek by byl ošetřen smlouvou, která by obsahovala podmínky spolupráce, stanovenou částka za ujetý kilometr a také případnou náhradu škody za poškození vozidla, které by způsobila nedbalost OSVČ.

Pro firmu této velikosti by se jednalo o vhodné řešení, jelikož má dostatečnou kapacitu vozového parku např. oproti předchozí firmě. Nevyužitá vozidla by mohla být mnohokrát vytížená na maximum, což se ale ve skutečnosti neděje z důvodu absence či nedostatku řidičů.

Tato navrhovaná varianta nebyla v rámci této diplomové práce podrobněji řešena. Tento způsob spolupráce se běžně nepoužívá a jeho eventuální využití je otázkou k zamyšlení. Po konzultaci s odbornými pracovníky v oblasti dopravy se ve většině případů došlo k závěru, že tento návrh je v praxi těžko proveditelný především z pohledu OSVČ. Nepodařilo se dohledat žádné konkrétní případy v oblasti dopravy, které by fungovaly na výše popsaném principu.

## **Založení autoškoly s akreditací k provozování školicího střediska**

Návrhem pro společnost Havetrans je založení autoškoly s akreditací k provozování školicího střediska ke zdokonalování odborné způsobilosti řidičů pro účely profesní způsobilosti řidičů. Tímto opatřením by vznikla možnost hledat potenciální zaměstnance bez požadovaného řidičského oprávnění na tuto pracovní pozici, čímž by se zvětšil okruh uchazečů. Firma by byla schopná zmíněná oprávnění uchazeči zajistit, a tím by nevznikaly finanční náklady spojené se získáním řidičského oprávnění C + E a profesním průkazem, které by si uchazeč musel opatřit v jiné provozně autoškoly. Náklady na pořízení řidičského oprávnění a profesního průkazu jsou velmi vysoké, uchazeči je často nejsou schopni sami zaplatit a mnohdy jsou hrazeny budoucím zaměstnavatelem.

Spolupráce firmy s potenciálním zaměstnancem by byla stvrzena smlouvou, která by obsahovala podmínky pro získání řidičského oprávnění a profesního průkazu. Zaměstnanec by se zavázal k setrvání ve firmě po dobu min. pěti let. Pokud by se přesto rozhodl spolupráci ukončit, musel by společnosti uhradit veškeré náklady spojené s pořízením dokladů.

Počáteční investice pro založení autoškoly a získání licence by byly zřejmě finančně náročné, ale v průběhu let by se náklady spojené s tímto návrhem zřejmě vrátily. Návratnost a ekonomický přínos pro firmu však nebyl v rámci této práce podrobněji řešen.

### **Zavedení online informačního systému Dynafleet**

Společnost Havetrans využívá pro poskytování svých služeb vozidla značky Volvo. Na základě této skutečnosti a při hledání podrobnějších informací o dané značce bylo zjištěno, že společnost Volvo Trucks vyvinula online informační systém s názvem Dynafleet, který je schopen snižovat spotřebu paliva a tím zvyšovat ziskovost firmy. Existence tohoto systému byla zmíněna při spolupráci s dispečerem společnosti Havetrans, který na základě mého doporučení konzultoval možnost využití Dynafleetu s vedením společnosti, kterému se toto doporučení zamlouvalo. Firma navázala další spolupráci se společností Volvo Trucks a tento systém začala na podzim roku 2012 používat. Navržené řešení je v současné době zkoušeno na několika vozidlech a firma poskytla veškeré údaje týkající se systému Dynafleet, které jsou použity v této práci. Doporučující informace ke zlepšení ekonomické jízdy s vozidly Volvo jsou uvedeny v příloze č. 3 a 4.

Zavedením tohoto systému do firmy by se mohl snížit pohyb zaměstnanců a tím pádem by mohl pomoci k jejich dlouhodobějšímu udržení ve firmě. Výrobci Dynafleetu zaručují jeho využíváním zvýšení ziskovosti firmy. Zaměstnavateli by tedy mělo zbývat více peněžních prostředků, které může z části vložit do zaměstnaneckých výhod a odměn, které budou pro řidiče zajímavé a budou je dále motivovat. Spousta řidičů nedbá na spotřebu paliva u svého vozidla, šetrnost a ani na životní prostředí.

Dynafleet dává možnost v reálném čase monitorovat polohu vozidel, spotřebu paliva, jízdní dobu a styl jízdy řidičů s vozidlem. Dále nabízí možnost zasílání zpráv s aktuálními informacemi do řídicího střediska a disponuje celou řadou dalších zajímavých funkcí. Systém poskytuje srozumitelné a přesné informace, čímž ulehčuje přijímání správných rozhodnutí. Podle údajů ze systému Dynafleet lze vylepšovat konkrétní problémové oblasti. Systém umí analyzovat a navrhnout postupná zlepšení. Zajišťuje systematický přístup v oblasti hodnocení řidičů, efektivní využití paliva a tím přinese trvalé úspory v celém vozovém parku.

Tento systém se skládá ze čtyř balíčků. Tyto balíčky lze v rámci firmy využívat všechny nebo je možné je kombinovat. Firma Havetrans v současné době využívá tři z celkových čtyř balíčků, které jsou popsány níže. Hlavní výhodou tohoto systému je přesnost. V libovolném okamžiku zobrazí přesnou polohu a stav kamionů a řidičů. Tyto informace je možné sledovat nejen přes počítač, ale také pomocí mobilního telefonu. Dále tento systém přesně vymezení oblasti, které je možno zlepšit, aby bylo dosaženo vyšší rentability. Zmíněné čtyři balíčky budou popsány níže:

### 1. Služba Fuel & Environment (palivo a životní prostředí)

Tento balíček umožňuje přesně sledovat, jak si kamiony a jejich řidiči vedou. Během pár sekund je možné na základě široké škály parametrů vygenerovat příslušné výkazy a zjistit, proč konkrétní řidič jezdí s vyšší spotřebou paliva, než jiný, který používá naprosto stejný kamion. Výkaz skóre dává okamžitý přehled o spotřebě paliva vozidla a vlastnostech řidiče. Skóre je prezentováno ve formě barevných kódů a čísel od 0 do 100, kde je možné pozorovat výkonnost ve čtyřech klíčových oblastech: předvídavost a brzdění, používání motoru a převodovky, přizpůsobení rychlosti a stání (obrázek č. 12). Detailní porovnání řidičů a směr vývoje je možné sledovat za posledních 13 měsíců.

Vlivem snižování paliva také dochází ke zmenšování negativního dopadu firmy na životní prostředí. Pozitivní dokumentace z hlediska emisí pomáhá získat či případně udržet zákazníky, kterým nejsou otázky životního prostředí lhostejné. Doplňující podrobnější informace k následujícímu obrázku jsou uvedeny v příloze č. 5.

**Obrázek č. 12** Printscreen z systému Dynafleet – první balíček



Zdroj: [21]

## 2. **Služba Driver Times** (časy řidičů)

Tato služba umožňuje soustavně a důkladně sledovat veškeré činnosti řidičů, aby mohlo být zajištěno dodržování zákonem stanovených povinností. Na mapě a ve výkazech činností řidičů jsou vyznačeny povolené pracovní hodiny, následující povinná přestávka a další údaje. Služba je schopna v momentě, když se řidič přiblíží k povolenému pracovnímu limitu, vyslat do kabiny i do kanceláře varování. Dispečer okamžitě vidí, který z řidičů se nejlépe hodí pro nový úkol, a který by si měl naopak odpočinout či si vzít den volna. Tento způsob dokáže produktivitu udržet na nejvyšší úrovni, což může přispět při používání stejných kapacit ke zvýšení příjmů firmy. Údaje o řízení, odpočívání a vykládání se ukládají 30 dnů zpětně, a tak je lze využít pro fakturaci a výpočet mezd řidičů.

Dále tato služba umožňuje snadné a rychlé stahování dat o činnostech řidičů z digitálního tachografu vzdáleně z kanceláře. Firma má kdykoliv k dispozici perfektně aktualizované záznamy bez ohledu na polohu kamionu a řidiče. Dříve se vše muselo řešit ručně, což trvalo cca 20 minut.

Ukázku vizuální podoby tohoto balíčku nebylo bohužel možné získat, jelikož společnost Havetrans systém nadále testuje a printscreen služby Driver Times není zatím dostupný ani pro dispečera firmy.

## 3. **Služba Positioning** (sledování polohy)

Podrobné mapy založené na GoogleMaps poskytují plnou kontrolu nad operacemi firmy. Aktuální informace o rychlosti kamionu, stavu řidiče, očekávaném příjezdu atd. dávají dispečerovi možnost (případně i zákazníkovi) udržet si nepřetržitou kontrolu nad situací. Služba ukáže přesnou polohu kamionu až na úroveň jednotlivých ulic v reálném čase (obrázek č. 13). Dále je schopna sdělit, který kamion se hodí nejlépe pro novou zakázku nebo nový úkol tím, že systém zobrazí seznam nejbližších vozidel k místu nakládky. Zároveň ukazuje, který z řidičů je schopen dorazit na místo do konce své pracovní směny, a který ne.

Dále je možné využít tzv. „geofencing“, který poskytuje kritické a čas šetřící informace. Informace o kamionu, který vjede do určité zeměpisné oblasti nebo ji opustí, se mohou zobrazovat v kabině, kanceláři či na obou místech.

Obrázek č. 13 Printscreen z systému Dynafleet – třetí balíček



Zdroj: [21]

#### 4. Služba Messaging (předávání zpráv)

Prostřednictvím služby Messaging je možné udržet bezpečnou, rychlou a ekonomickou komunikaci. S kamionem je možné se kdykoliv spojit, bez ohledu na to, kdo je zrovna za volantem. Kancelář a řidiči spolu komunikují pomocí textových zpráv, jejichž psaní je snadné a okamžitě se zobrazují na displeji v kamionu. Řidič může komunikovat jen v případě, když je vozidlo v klidu a využívá k tomu bezdrátovou klávesnici. S příkazy a objednávkami je možné pracovat i během řízení. Komunikace je neomezená, pouze se musí platit paušální měsíční poplatek. Kamiony se mohou pohybovat v jakémkoliv státě.

Displej v kamionu se dá využívat kromě předávání zpráv i dalšími způsoby, např. funkce automatického oznámení zbývající pracovní doby, informace o pomalém provozu či výběr nejlepší trasy (je-li k dispozici volitelná navigace) ulehčuje řidiči práci a samozřejmě ho zbavuje stresu.

Následující odstavce této práce se budou zabývat finanční náročností na zavedení online informačního systému Dynafleet do společnosti Havetrans, úsporami vzniklými po jeho zprovoznění a následně dobou návratnosti vložených nákladů. Veškeré informace zpracované v následujících tabulkách č. 6, 7 a 8 byly získány na základě spolupráce s firmou Havetrans, která tento systém testuje díky mému doporučení.

Celkové pořizovací náklady na zavedení online informačního systému Dynafleet jsou závislé na počtu vozidel, která budou tento systém využívat. Aby tento systém fungoval, je nezbytné do každého vozidla zapojit řídicí jednotku, která firmě (odpovědnému zaměstnanci) poskytuje kompletní údaje o vozidle. Pořizovací cena této jednotky je 26 000 Kč. S tímto jsou spojeny měsíční náklady za provoz systému, které jsou v současné době pro firmu Havetrans stanoveny ve výši 30 Euro na jeden kamion (15 Euro/ekonomika + 15 Euro/sledování – mapy).

**Tabulka č. 6 Ušetření spotřeby paliva systémem Dynafleet ve firmě Havetrans**

JEDNOTLIVÉ DIVIZE		SNÍŽENÍ SPOTŘEBY PALIVA (%)	MĚSÍČNÍ ÚSPORA (Kč)
1.	Plachtová	cca 7	7 200,-
2.	GEFCO s nástavbou EUROLOHR	cca 8-9	10 800,-
3.	Přepravníků s nástavbou Kassbohrer Supertrans a Kassbohrer Variotrans	cca 8-9	10 800,-

Zdroj:[autor]

V tabulce č. 6 je uvedeno měsíční snížení spotřeby paliva v procentech, které doposud firma Havetrans zaznamenala při využívání systému Dynafleet v jednotlivých divizích. V plachtové divizi se společnosti podařilo snížit průměrnou spotřebu paliva z 30 l/100 km na 28 l/100 km, tzn. úspora přibližně 2 l/100 km, čemuž odpovídá snížení spotřeby paliva průměrně o 7 %. Měsíční úspora na jednom vozidle se tedy pohybuje kolem 7 200 Kč v případě, že souprava najede v průměru 12 000 km a cena nafty je stanovena na 30 Kč/l.

V divizi GEFCO, která má těžší nástavby, se průměrná měsíční spotřeba paliva snížila o cca 3 l/100 km, a to z 37 l/100 km na 34 l/100 km. V divizi přepravy vozidel s lehčími nástavbami se průměrná měsíční spotřeba snížila taktéž o cca 3 l/100 km, a to z 34 l/100 km na 31 l/100 km. V obou případech se snížení spotřeby paliva pohybuje na hranici 8 – 9 %, což odpovídá zhruba 10 800 Kč při stejných parametrech jako u plachtové divize.

V následující tabulce č. 7 je zpracována časová návratnost nákladů při používání systému Dynafleet v plachtové divizi. Náklady na pořízení jednotky do jednoho vozidla jsou uvedeny výše. Měsíční náklady na provoz jedné řídicí jednotky jsou v současné době pro společnost Havetrans stanoveny na 772 Kč (při kurzu České národní banky ze dne 7. 5. 2013 - 1 Euro = 25,745 Kč). Z tabulky je patrné, že při současné průměrné ziskovosti 7 200 Kč měsíčně se počáteční investice na zavedení systému do jednoho vozidla v této divizi firmě vrátí za 5 měsíců používání.



**Tabulka č. 7 Návratnost nákladů při využívání systému Dynafleet v 1. divizi**

	<b>NÁKLADY NA POŘÍZENÍ (Kč)</b>	<b>NÁKLADY NA PROVOZ (Kč)</b>	<b>ZISKOVOST FIRMY/MĚSÍC (Kč)</b>
1.měsíc	26 000,-	772,-	7 200,-
2.měsíc	-	772,-	7 200,-
3.měsíc	-	772,-	7 200,-
4.měsíc	-	772,-	7 200,-
5.měsíc	-	772,-	7 200,-
<b>Celkem</b>	<b>29 860,-</b>		<b>36 000,-</b>

Zdroj: [autor]

V tabulce č. 8 je zpracována časová návratnost nákladů při používání systému Dynafleet ve zbývajících divizích – GEFCO a přepravy vozidel. Veškeré použité hodnoty jsou totožné s hodnotami uvedenými v popisu předchozí tabulky č. 7. Při současné průměrné ziskovosti 10 800 Kč měsíčně se počáteční investice na zavedení systému do jednoho vozidla vrátí dříve než v předchozím případě a to již za 3 měsíce používání systému Dynafleet.

**Tabulka č. 8 Návratnost nákladů při využívání systému Dynafleet ve 2. a 3. divizi**

	<b>NÁKLADY NA POŘÍZENÍ (Kč)</b>	<b>NÁKLADY NA PROVOZ (Kč)</b>	<b>ZISKOVOST FIRMY/MĚSÍC (Kč)</b>
1.měsíc	26 000,-	772,-	10 800,-
2.měsíc	-	772,-	10 800,-
3.měsíc	-	772,-	10 800,-
<b>Celkem</b>	<b>28 316,-</b>		<b>32 400,-</b>

Zdroj: [autor]

Všeobecný rozbor dat ze systému Dynafleet obsahuje popis jednotlivých položek a jejich hodnocení, tj. volnoběh, úsporná jízda, průměrná spotřeba paliva l/100 km, průměrný počet brzdění a zastávek na sto ujetých kilometrů atd. Dále také tento rozbor vymezuje doporučené hodnoty pro jednotlivé položky. Celkový rozbor dat získaný ze systému Dynafleet pro jedno vozidlo, za jednu dopravní zakázku je uveden v příloze č. 6.

### **Motivace**

Motivace napomáhá k tomu, aby pracovníci dosahovali takových výsledků, jaké od nich očekává management společnosti. Kromě toho se jedná o velmi důležitý nástroj k udržení spokojených zaměstnanců ve firmě. Motivace je významnou součástí ve všech oblastech podnikání, a proto i pro společnost Havetrans je navrženo několik možností pro udržení stávajících zaměstnanců.

Na základě využití výše popsaného systému Dynafleet ve firmě by bylo vhodné zavést jednorázové odměny pro řidiče za splnění předem stanovených cílů, které by souvisely s jejich jízdním stylem. Návrhem je zavedení systému odměňování, který by fungoval jako soutěž o nejlepší výkon v jedné ze sledovaných klíčových oblastí. Na každý měsíc by byla vybrána jedna oblast, např. předvídání a brzdění, a tři řidiči, kteří dosáhnou nejlepších výsledků, by získali předem známou finanční odměnu (1. místo – 1 000 Kč, 2. místo – 800 Kč, 3. místo – 500 Kč). Tyto sumy by se mohly zdát přemrštěné, ale vyhrát by jistě chtěli všichni řidiči a jejich snaha o šetrnou jízdu by firmě přinesla mnohem vyšší celkové úspory.

Dalším návrhem je vyplácení jednorázových prémie. Tyto bonusy by byly zaměstnancům přidělovány v zimě na Vánoce a v létě na dovolenou. V srpnu má firma nejméně zakázek z důvodu hromadných odstávek výroby ve společnostech, kterým poskytují služby. V této době si většina řidičů bere volno, a proto je navrženo vyplácet zaměstnancům tuto jednorázovou prémie v hodnotě 5 000 Kč.

Navrženou variantou motivační odměny je také úhrada nákladů spojených s profesním školením řidičů, které je ze zákona povinné a řidiči musejí během pěti let absolvovat 35 hodin. Školení jsou prováděna jedenkrát za rok v rozsahu 7 hodin. Náklady na školení se pohybují okolo 1 000 Kč za jednoho řidiče a firma by mohla tuto částku hradit.

Stejně jako pro firmu VM Trans je i pro tuto společnost navrženo utužování kolektivu prostřednictvím firemních akcí. Z tohoto pohledu je ideálním časem pro uspořádání večírku období Vánoc, kdy mají všichni zaměstnanci podnikové volno. Jedenkrát za rok probíhá ve firmě hromadné školení řidičů a v tento den je pořádána schůze zaměstnanců. V návaznosti na tuto situaci, kdy jsou všichni zaměstnanci pohromadě, je návrhem uspořádat firemní grilovací párty v areálu společnosti. Dalším návrhem je pořádání víkendových lyžařských zájezdů na podnikovou chatu. Pro tuto aktivitu by byly vyhrazeny tři víkendové termíny a řidiči by je obsazovali dle svých časových možností.

### **4.3 Ekonomický přínos navrhovaných řešení při výběru pracovníků ve firmě Havetrans**

Pro zpracování ekonomického přínosu navrhovaných řešení byla vybrána společnost Havetrans, která svou velikostí spadá do kategorie středně velkých firem z hlediska počtu zaměstnanců a je tedy ideálním příkladem pro návrh a následné zhodnocení toho, zdali při výběru pracovníků využít vlastních zaměstnanců (dispečerů), služeb personální agentury či založit vlastní personální oddělení s kvalifikovanou pracovní silou.

V současné době proces výběru řidičů u firmy Havetrans zajišťují a realizují dispečeri na třech divizích, kteří obsazují volná pracovní místa ve svých odděleních. Jednotlivé kroky, které musí odpovídající zaměstnanec provést při výběru pracovníka na pracovní pozici řidič MKD, jsou popsány v následující tabulce č. 9. Posloupnost jednotlivých kroků a doba jejich trvání byla vypracována na základě konzultace tohoto postupu s dispečerem divize přepravy vozidel společnosti Havetrans.

**Tabulka č. 9 Proces výběru řidičů u firmy Havetrans**

JEDNOTLIVÉ KROKY	DOBA TRVÁNÍ (hod)	NÁKLADY NA JEDNOTLIVÉ KROKY (Kč)
Komunikace s uchazečem o práci	0,10	20
Pohovor	0,5	2 x 100
Praktické dovednosti	1	200
Reference	0,15	30
Konečné vyrozumění a podpis smlouvy	0,25	50
Předání vozidla a oblečení	1	200
<b>Celkem</b>	<b>3</b>	<b>700</b>

Zdroj:[autor]

V tabulce je uvedena průměrná doba trvání jednotlivých kroků v hodinách a náklady, které jsou spojeny s činností odpovědného zaměstnance. Proces výběru nového zaměstnance na pracovní pozici řidič MKD začíná komunikací s uchazečem o práci. Jedná se o několikaminutový telefonický rozhovor, při kterém je uchazeč pozván na osobní pohovor, který trvá přibližně půl hodiny. Osobního pohovoru se navíc účastní vedoucí dopravy. V rámci tohoto setkání jsou uchazeči sděleny informace o pracovní pozici, platové podmínky apod. Uchazeč dále absolvuje praktickou část pohovoru u dispečera nebo technika. V tomto kroku je uchazeč dotazován na zkušenosti s nakládkou, vykládkou, tankováním a tyto dovednosti názorně předvádí. Dispečer také zjišťuje skutečný důvod odchodu uchazeče z předchozího zaměstnání. Na základě kandidátových zkušeností a zručnosti dochází k přijetí či odmítnutí uchazeče. Po mnoha zkušenostech jsou na tuto pracovní pozici vybíráni pouze uchazeči, kteří mají trvalé bydliště nejdále 50 km od sídla firmy.

Zaměstnancům, kteří jednotlivé kroky výběru pracovníka provádí, byla stanovena čistá hodinová mzda 200 Kč. Ve firmě Havetrans je celý proces výběru řidičů uskutečňován průměrně 10 krát za měsíc na každé ze tří dispečerských divizí. Z tohoto počtu je do každé divize většinou po zkušební době přijat jeden uchazeč. Celkové výdaje spojené s přijutím

jednoho řidiče se pohybují po zahrnutí veškerých nákladů (a to i za odmítnuté uchazeče) průměrně v hodnotě 5 200 Kč. Počet odmítnutých a přijatých uchazečů se však každý měsíc mění, proto je tato suma pouze orientační.

Částka, kterou společnost Havetrans měsíčně vynakládá na výběr a následné přijetí jednoho řidiče MKD, je poměrně vysoká. Problémem je také doba, kterou musí dispečer a vedoucí dopravy strávit procesem výběru nového zaměstnance. Čas, který je průměrně věnován všem deseti uchazečům o zaměstnání na jedné divizi, zabere odpovědným zaměstnancům přibližně 21 hodin měsíčně.

Na základě výše uvedených hodnot je patrné, že firma vynakládá na proces výběru řidičů zbytečně mnoho peněz a času. Náklady na přijetí třech řidičů měsíčně (po jednom do každé divize) se pohybují průměrně kolem 15 600 Kč a stávajícím zaměstnancům tento proces zabere přibližně 63 hodin. Vhodným řešením této nepříznivé situace je návrh na založení vlastního personálního oddělení či navázání spolupráce s personální agenturou. Pro srovnání procesu výběru řidičů ve společnosti Havetrans s navrhovanými řešeními jsou dále popsány procesy výběru řidičů v personálním oddělení a v personální agentuře.

### **Založení vlastního personálního oddělení**

První navrhované řešení je zpracováno v následující tabulce č. 10. Jedná se o výběr uchazeče a jeho následné přijetí do firmy, pokud by měla vlastní personální oddělení. O celý nábor zaměstnanců na pracovní pozici řidič MKD by se starala kvalifikovaná pracovnice personálního oddělení, která by také rozhodovala o uzavření pracovního poměru.

**Tabulka č. 10 Proces výběru řidičů v personálním oddělení**

<b>JEDNOTLIVÉ KROKY</b>	<b>DOBA TRVÁNÍ (hod)</b>	<b>NÁKLADY NA JEDNOTLIVÉ KROKY (Kč)</b>
Komunikace s uchazečem o práci	0,2	24
Informace o pracovní pozici	0,35	42
Zpracování osobního dotazníku	0,5	60
Reference	0,3	36
Konečné vyrozumění a podpis smlouvy	0,35	42
Předání vozidla a příslušenství	1	120
<b>Celkem</b>	<b>2,7</b>	<b>324</b>

Zdroj: [autor]

Tento proces výběru řidičů byl zpracován na základě komunikace s personalistkou pracující ve firmě v oblasti dopravy. Ze zjištěných informací a v porovnání s firmou, kde nábor zaměstnanců zajišťují stávající zaměstnanci, je hlavním rozdílem nevyužívání pohovoru. Komunikace s uchazečem probíhá písemně, telefonicky či osobní návštěvou a jsou mu předány informace spojené s danou pracovní pozicí (způsob organizace jízd, destinace, odměňování, vozový park apod.). V případě vážného zájmu vyplní uchazeč dotazník, který je následně zpracován personálním oddělením. Dotazník je možné vyplnit na pobočkách společnosti či jej uchazeči zaslat poštou i emailem. Dále jsou ověřovány reference u bývalých zaměstnavatelů či u stávajících zaměstnanců firmy, kteří uchazeče o práci znají. Pokud všechny kroky proběhnou v pořádku, s řidičem je podepsána smlouva a je zapojen do pracovního procesu, jehož součástí je seznámení se s vozidlem firmy a příslušenstvím.

V případě, že personalistka váhá či informace potřebné k rozhodnutí o přijetí uchazeče nejsou v nějakém směru dostatečné nebo nejsou 100% podle podmínek přijetí, konzultuje přijetí s ředitelem dopravy. Čistá hodinová mzda pracovnice personálního oddělení se pohybuje okolo 120 Kč. Pokud by v personálním oddělení probíhal proces výběru řidičů stejně často jako u společnosti Havetrans, tj. 30 krát měsíčně, a z tohoto počtu uchazečů by byli průměrně přijati tři zaměstnanci, celkové náklady by se pohybovaly okolo 6 480 Kč. Celkový čas, který je průměrně věnován deseti uchazečům o zaměstnání, je přibližně 54 hodin měsíčně. Obě hodnoty by firmu ale nemusely zajímat v případě, kdyby založila vlastní personální oddělení, jelikož by personalistce vyplácela fixní mzdu.

Při porovnání tohoto návrhu se současným procesem výběru zaměstnanců ve společnosti Havetrans je patrné, že celkové náklady spojené s jednotlivými kroky jsou levnější a doba trvání je kratší. Společnost v současné době na tento proces vynakládá přibližně 15 600 Kč měsíčně, aniž by si toho byla vědoma. Tuto částku nikdy nikdo ve firmě nepočítal a byla zjištěna až při zpracovávání této diplomové práce. Pokud by se společnost Havetrans rozhodla založit vlastní personální oddělení s jednou pracovnicí, náklady na tento provoz by se pohybovaly okolo 26 000 Kč měsíčně, čemuž se rovná hrubá mzda této zaměstnankyně. Přesto je firmě doporučeno založení vlastního personálního oddělení s ohledem na předpokládaný růst společnosti a tím spojené zvýšení počtu zaměstnanců.

Personální oddělení by dále ušetřilo čas dispečerům, kteří jej nyní musejí vynakládat na výběr a přijetí nového pracovníka. Každý dispečer by měsíčně ušetřil průměrně 20 hodin času stráveného v práci. Personalistka by tyto činnosti vykonávala rychleji a zároveň by se

starala o další záležitosti spojené s její pracovní pozicí. Tato pracovnice by komunikovala s řidiči, přijímala by jejich stížnosti a řešila s nimi vzniklé problémy. Dále by měla na starost kompletní motivační program. Mezi běžnou náplň práce personalisty také patří např. zaškolení řidičů, personální agenda spojená s řidiči, zdravotní prohlídky, organizace školení, kontrola platnosti profesních průkazů, evidence a objednávání platebních karet, agenda a evidence pokut, personální inzerce, zajištění aktualizace popisu pracovních pozic, zpracovává hodnocení řidičů, vedení personální statistiky apod.

### Navázání spolupráce s personální agenturou

Proces výběru řidičů prostřednictvím personální agentury je zpracován v následující tabulce č. 11. Pokud by firma využívala služeb personální agentury, nemusela by se o hledání zaměstnanců vůbec starat. Popis celé spolupráce s personální agenturou je uveden v kapitole 4.2, kde jsou popsány i ostatní návrhy pro společnost Havetrans. V této části práce je řešen ekonomický přínos této spolupráce pro firmu.

**Tabulka č. 11 Proces výběru řidičů v personální agentuře**

JEDNOTLIVÉ KROKY	DOBA TRVÁNÍ (hod)	NÁKLADY NA JEDNOTLIVÉ KROKY (Kč)
Oslovení Úřadu práce	0,15	15
Komunikace s uchazečem o práci	0,5	50
Pohovor	0,5	50
Reference	0,75	75
Konečné vyrozumění a podpis smlouvy	0,15	15
Přihlašování na zdravotní a sociální pojištění	0,5	50
<b>Celkem</b>	<b>2,55</b>	<b>255</b>

Zdroj: [autor]

Tento proces výběru řidičů byl zpracován na základě komunikace s bývalým majitelem personální agentury. Některé kroky procesu se od předchozích liší, protože personální agentura zaměstnance aktivně vyhledává, např. oslovuje Úřad práce. Následují běžné kroky procesu výběru pracovníka jako je komunikace s uchazečem, pohovor a reference. V případě, že uchazeč vyhovuje požadovaným nárokům, je s ním podepsána pracovní smlouva a následuje jeho přihlášení na zdravotní poštovnu a Českou správu sociálního zabezpečení prostřednictvím personální agentury.

V případě, že by v personální agentuře musel být prováděn stejný počet procesů výběru řidičů na získání jednoho hledaného zaměstnance, tj. 10 za měsíc, pohybovaly by se celkové náklady personální agentury na jednoho najitého zaměstnance okolo 2 100 Kč a celkový čas by se pohyboval okolo 21 hodin. V praxi tyto náklady nejsou takto vysoké, jelikož úspěšnost nalezení vhodného pracovníka je mnohem vyšší než v případech, kdy si firma hledá a přijímá zaměstnance sama. Personální agentura má mnohem více kontaktů, eviduje uchazeče o zaměstnání a intenzivněji spolupracuje s Úřady práce po celé ČR.

V konečném výsledku však výše zmíněných celkových nákladů nemusí spolupracující společnost zajímat, jelikož agentuře vyplácí měsíčně předem stanovenou marži za najitého uchazeče po celou dobu jeho setrvání ve firmě. Tato suma je u velkých personálních agentur velmi nízká. Společnost Havetrans v současné době vynakládá měsíčně přibližně 7 200 Kč za přijetí jednoho řidiče. Tato částka by však firmě při spolupráci s personální agenturou vystačila minimálně na dva roky vyplácení marže za pracovníka, který by po tuto dobu setrval ve firmě.

Úspora nákladů na přijetí jednoho řidiče při využití služeb personální agentury je patrná, proto je firmě doporučeno tuto spolupráci navázat. Čím více řidičů by firma hledala, tím více by se spolupráce společnosti vyplatila. Kromě peněžní úspory je výhodou ušetření času, který na tuto činnost musejí v současné době vynakládat stávající zaměstnanci firmy.

V následující tabulce č. 12 je uvedeno srovnání finanční a časové náročnosti při využití různých způsobů hledání zaměstnanců, z které jednoznačně vyplývá jako nejlepší varianta spolupráce s personální agenturou. Tyto hodnoty byly stanoveny na základě současného stavu ve společnosti Havetrans, u které je celý proces výběru řidičů uskutečňován průměrně 30 krát za měsíc a většinou jsou po zkušební době přijati tři uchazeči.

**Tabulka č. 12 Srovnání fin. a čas. náročnosti při využití různých způsobů hledání zaměstnanců**

<b>NOVÉHO PRACOVNÍKA HLEDÁ</b>	<b>KONKRÉTNÍ OSOBA</b>	<b>FINANČNÍ NÁKLADY PRO HAVETRANS (Kč)</b>	<b>ČASOVÁ NÁROČNOST PRO HAVETRANS (hod)</b>
Stávající zaměstnanec	dispečer	15 600	63
Personální oddělení	personalistka	26 000/hrubá měsíční mzda	54
Personální agentura	zaměstnanec personální agentury	900/měsíčně	0

Zdroj: [autor]

Pro firmu Havetrans jsou obě posuzovaná hlediska nejvýhodnější při využití služeb personální agentury. Časová náročnost při hledání nového zaměstnance je pro společnost v tomto případě nulová a díky tomu se stávající zaměstnanec může plnohodnotně věnovat náplni své práce. Finanční náklady jsou minimální oproti současnému stavu. Firmě by se vyplatilo i vlastní personální oddělení, kdy by personalistce vyplácela hrubou měsíční mzdu v přibližné výši 26 000 Kč.

#### **4.4 Zhodnocení**

V analyzovaných firmách VM Trans a Havetrans dochází k nejčastějšímu pohybu zaměstnanců na pracovní pozici řidič MKD. Fluktuace pracovníků na této pozici je v obou firmách abnormálně vysoká. Přesné příčiny velkého počtu odchodů řidičů nejsou známy, ale předpokládá se, že se takto děje z důvodu velmi časově náročného zaměstnání. Bylo by vhodné provést bližší rozbor struktury odchodů zaměstnanců, tato problematika však nebyla řešena při zpracování této práce. Zjištění přesných příčin je tedy ponecháno na jednotlivých firmách v případě zavedení navrhaných řešení. S velkým počtem odchodů samozřejmě souvisí i časté příchody nových pracovníků do firmy, a proto je důležité, aby proces výběru zaměstnanců byl co nejefektivnější při úspoře času a financí, a aby nově přijatí pracovníci dosahovali požadovaných kvalit.

##### **4.4.1 Zhodnocení navrhaných řešení pro firmu VM Trans**

Vzhledem k častému střídání zaměstnanců na pracovní pozici řidič MKD bylo třeba ve firmě VM Trans navrhnout opatření, která by tuto situaci zlepšila. V současné době je celý proces výběru pracovníka a jeho následné přijetí do firmy zajišťován dispečerem. Zřizovat vlastní personální oddělení se společností nevyplatí, jelikož má poměrně nízký počet zaměstnanců. Z tohoto důvodu byly hledány alternativy, které by stávajícím zaměstnancům proces výběru nových pracovníků usnadnily. Další navrhaná řešení se zaměřují na dlouhodobější udržení zaměstnanců ve firmě.

Prvním navrhaným řešením je kompletní úprava webových stránek společnosti VM Trans, které jsou v současné době absolutně nevyhovující. Internet je v současné době velmi oblíbeným a častým nástrojem pro vyhledávání zaměstnání, a proto je tato úprava stránek pro společnost velmi důležitá i z hlediska přijímání nových pracovníků. Nejdůležitější navrhanou sekcí webových stránek je Kariéra, kde by byla umístěna aktuální nabídka volných pracovních pozic ve firmě. Její součástí by byl i elektronický dotazník o zaměstnání, který by uchazeč mohl vyplnit přímo na webových stránkách. Výhodou by bylo rychlejší



posouzení vhodnosti uchazeče na danou pozici. V případě nesplnění stanovených požadavků by nemusel proběhnout další krok výběru pracovníka do firmy, tedy osobní pohovor. Tím by se šetřily náklady i čas zaměstnanců odpovědných za proces výběru nových pracovníků. Součástí návrhu je také doporučení na umístování online inzerátů na pracovní portály, např. jobs.cz, prace.cz, profesia.cz apod.

Zprostředkování práce jiné firmě je dalším návrhem, který by měl snížit v současné době velmi vysokou fluktuaci zaměstnanců na pracovní pozici řidič MKD. Tento návrh spočívá ve zprostředkování práce a následném vytížení vozidel jiné firmy, která by za tyto služby platila měsíčně 6 000 Kč za zprostředkování práce pro jedno vozidlo. Další výhodou pro společnost VM Trans by byla možnost přijmout více zakázek bez nákladů na rozšíření vozového parku. Na starost by měla pouze zprostředkování zakázky a koordinaci řidičů a nestarala by se o vozidla spolupracující firmy z hlediska provozu a servisu, stejně tak jako o mzdu řidičů. V případě nedostatku zakázek by VM Trans nejdříve ukončila vztah se spolupracující firmou, a tím pádem by nemusela propouštět své vlastní zaměstnance. Dále by se firma mohla poptávat po větších zakázkách, jelikož by do svého vozového parku mohla zahrnout i vozidla spolupracující firmy.

Dalším navrhovaným řešením by mohla být spolupráce společnosti VM Trans se středními školami a odbornými učilišti z oblasti dopravy, jejichž studenti by mohli být potenciálními uchazeči o zaměstnání ve firmě na pracovní pozici řidič MKD. Řidiči často z firmy odcházejí z důvodu nedostatku času stráveného s rodinou, jelikož toto zaměstnání je velmi časově náročné. Absolventi by mohli být pro společnost perspektivní zejména z důvodu časové flexibility, jelikož nemají dlouhodobé závazky, nevadí jim práce přesčas ani o víkendech, také chtějí cestovat a rádi poznávají nové věci. Možnou nevýhodou by mohla být jejich nezkušenost a doba potřebná k jejich zaučování, což by ale mohli vynahradit svou přizpůsobivostí a rychlostí učení.

Posledním navrhovaným řešením pro získání i udržení spokojených zaměstnanců ve firmě je zavedení motivačních odměn. Prvním a velmi důležitým motivačním krokem je zvýšení základu mzdy řidičů po určitých letech strávených ve firmě, a pro toto zvyšování byly navrženy dvě varianty. První varianta je z pohledu firmy výhodnější a méně nákladná po první čtyři roky, jelikož k navyšování mezd dochází až ve třetím roce. V pátém a šestém roce jsou obě varianty srovnatelné, protože společnost navýší řidiči základ mzdy o stejnou částku. V průběhu dalších let se však pro firmu stává výhodnější varianta č. 2, jelikož firma

v celkovém součtu vyplatí řidiči menší obnos. Cílem obou variant je udržet zaměstnance na pracovní pozici řidič MKD ve firmě co nejdéle, protože základ mzdy se s přibývajícím roky strávenými ve firmě neustále navyšuje.

Druhým motivačním krokem je přidělování jednorázových prémie za úspornou jízdu. Firmě je navrženo vytvořit normu, která by stanovovala maximální tolerovanou spotřebu paliva, které může tahač dosahovat při různém zatížení nákladem. Jednorázová prémie 1 500 Kč by byla řidiči vyplacena ve chvíli, kdy by celý měsíc splňoval navrženou normu. Při jejím překročení alespoň dvakrát za měsíc by naopak došlo ke sražení stejné částky z řidičovy mzdy. Pokud by spotřeba paliva byla výrazněji vyšší nebo nižší, firma by motivační částku mohla podle potřeby změnit.

Dalším motivačním krokem by mohlo být vyplácení třináctých platů. Zaměstnanci by tuto možnost jistě uvítali, jelikož se v současné době tento způsob odměňování již velmi málo využívá. Výše odměny by se měla pohybovat na úrovni měsíčního základu mzdy. Motivační odměnou je také návrh na úhradu nákladů spojených s pojištěním léčebných výloh v zahraničí. Jedná se přibližně o částku 1 200 Kč za rok, kterou by firma mohla zaměstnancům uhradit po předložení dokladu o sjednání pojistné smlouvy a následném zaplacení pojistného. Pro firmu je také důležité utužování kolektivu, kterým se můžou snížit odchody zaměstnanců, jelikož se navzájem blíže poznají a budou spolu lépe vycházet. Součástí návrhu je pořádání nejrůznějších firemních akcí v podobě sportovních aktivit, dětských a rodinných dnů, vánočních večírků apod.

#### **4.4.2 Zhodnocení navrhovaných řešení pro firmu Havetrans**

Společnost Havetrans patří do kategorie středně velkých firem, v následujících letech se dá očekávat rozrůstání jejího vozového parku a tím i navýšení počtu stálých zaměstnanců. Toto je důvodem pro navržení několika opatření, která by firmě pomohla zefektivnit proces získávání, výběru a přijímání pracovníků, a také by mohla přispět k udržení stávajících zaměstnanců. V současnosti mají proces výběru a následného přijetí zaměstnanců do společnosti na starost dispečeri jednotlivých divizí.

Prvním navrhovaným řešením pro zlepšení stávající situace je využití služeb velké personální agentury, které má mnoho výhod a firmě může ušetřit čas i peníze. Hlavní výhodou je ušetření nákladů spojených s náborem nových pracovníků. Agentura najde ideálního uchazeče podle požadavků firmy Havetrans ve velmi krátké době, čímž společnosti odpadnou výdaje, které by jinak musela vynaložit pro splnění tohoto požadavku. Při obsazení

nového pracovníka ve firmě bude společnost hradit měsíční náklady agentury ve formě dohodnuté hodinové sazby. Tato sazba obsahuje i marži agentury za najít jednoho ideálního uchazeče. Pozitivní stránkou je také rychlost, s jakou agentura dokáže najít ideálního uchazeče na požadovanou pozici kdekoliv v České republice. Další výhodou je skutečnost, že pracovník je zaměstnancem personální agentury a ta za něj přebírá veškerou starost a zodpovědnost. Pokud má firma nedostatek zakázek, agentura je schopna svého zaměstnance okamžitě odvolat z firmy, která se o tuto záležitost nemusí dále starat. Využití služeb personální agentury by bylo výhodou také pro dispečery firmy, kteří by se již nemuseli zabývat náborem nových pracovníků a tím by měli více času se plnohodnotně věnovat náplni své práce. Personální agentura také nabízí možnost pouze zprostředkovat uchazeče o práci na základě požadavků firmy, která vybraného pracovníka přijme jako svého zaměstnance. Za tuto službu si agentura účtuje odměnu, která je ovšem celkem vysoká a firmě se nevyplatí.

Dalším možným řešením by mohla být spolupráce společnosti Havetrans s OSVČ na pozici řidič, což by pro firmu přinášelo mnoho výhod. V případě onemocnění řidiče či výskytu mimořádné a finančně výhodné zakázky by si firma domluvila spolupráci s OSVČ. Tato varianta však nebyla v této práci podrobněji řešena. Tento způsob spolupráce se však běžně nepoužívá a jeho zavedení je otázkou k zamyšlení. Po konzultaci s odbornými pracovníky v oblasti dopravy se došlo k závěru, že tento návrh je v praxi těžko proveditelný především z pohledu OSVČ. Nepodařilo se dohledat žádné konkrétní fungující případy.

Následujícím návrhem je založení autoškoly s akreditací k provozování školicího střediska ke zdokonalování odborné způsobilosti řidičů pro účely profesní způsobilosti řidičů. Výhodou by byla možnost hledat potenciální zaměstnance bez požadovaného řidičského oprávnění, čímž by se zvětšil okruh uchazečů. Počáteční investice by byly zřejmě vysoké, ale v průběhu let by se náklady spojené s tímto návrhem pravděpodobně vrátily. Návrh a ekonomický přínos pro firmu však nebyl v rámci této práce podrobněji řešen.

Vzhledem k tomu, že společnost využívá vozidla značky Volvo, bylo jí při zpracování této diplomové práce doporučeno zavedení online informačního systému s názvem Dynafleet, který snižuje spotřebu paliva a tím zvyšuje ziskovost firmy. Společnost Havetrans navázala další spolupráci se společností Volvo Trucks a tento systém začala na podzim roku 2012 používat. Výhodou tohoto systému by mohlo být snížení pohybu zaměstnanců a tím i jejich dlouhodobější udržení ve firmě. Zaměstnavateli by zbývalo více peněžních prostředků, které by mohl z části vložit do zaměstnaneckých výhod a odměn.

Posledním navrhovaným řešením je zavedení motivačních odměn. Na základě využití výše zmíněného systému Dynafleet by bylo vhodné zavést jednorázové odměny pro řidiče za splnění předem stanovených cílů, které by souvisely s jejich jízdním stylem. Dalším motivačním krokem je vyplácení jednorázových prémie, které by byly zaměstnancům přidělovány v zimě na Vánoce a v létě na dovolenou. Navrženou motivační odměnou je také úhrada nákladů spojených s profesním školením řidičů, které je ze zákona povinné a řidiči jej absolvují každý rok. Poslední motivací je utužování kolektivu prostřednictvím firemních akcí, kterými může být vánoční večírek, letní grilování v době hromadného školení řidičů a pořádání víkendových lyžařských zájezdů na podnikovou chatu.

#### **4.4.3 Zhodnocení ekonomického přínosu ve firmě Havetrans**

Cílem zhodnocení ekonomického přínosu je zjistit, jaký způsob výběru a následného přijetí nových pracovníků je pro společnost Havetrans nejvhodnější. Hodnocenými možnostmi je využití stávajících zaměstnanců (dispečerů), služeb personální agentury či založení vlastního personálního oddělení s kvalifikovanou pracovní silou.

V současné době proces výběru řidičů u firmy Havetrans zajišťují a realizují dispečeri, kterým byla stanovena čistá hodinová mzda 200 Kč. Celý proces výběru řidičů je v každé ze tří dispečerských divizí prováděn průměrně 10 krát za měsíc, v každé divizi je většinou přijat jeden uchazeč. Výdaje spojené s přijutím jednoho řidiče se po zahrnutí veškerých nákladů (a to i za odmítnuté uchazeče) pohybují průměrně v hodnotě 5 200 Kč. Čas, který je věnován všem deseti uchazečům o zaměstnání v jedné divizi, zabere dispečerovi a vedoucímu dopravy přibližně 21 hodin měsíčně. Je patrné, že firma vynakládá na proces výběru řidičů zbytečně mnoho peněz a času. Náklady na přijmutí třech řidičů měsíčně (po jednom do každé divize) se pohybují průměrně kolem 15 600 Kč a stávajícím zaměstnancům tento proces zabere přibližně 63 hodin.

V případě, že by firma založila vlastní personální oddělení, starala by se o celý nábor zaměstnanců kvalifikovaná pracovnice, která by také rozhodovala o uzavření pracovního poměru. Hrubá mzda personalistky se pohybuje okolo 26 000 Kč měsíčně. Pokud by proces výběru řidičů probíhal stejně často jako v současné době u společnosti Havetrans, tj. 30 krát měsíčně, a z tohoto počtu uchazečů by byli průměrně přijati tři zaměstnanci, personalistka by této činnosti věnovala 54 hodin měsíčně. Pracovnice by tuto práci vykonávala rychleji a zároveň by se starala o další záležitosti spojené s její pracovní pozicí. Dále by se ušetřil čas dispečerů, který nyní musejí vynakládat na výběr a přijmutí nového pracovníka.

V případě, že by firma využívala služeb personální agentury, nemusela by se o hledání zaměstnanců vůbec starat. Firmu by nemuselo zajímat, kolik času a peněžních prostředků musí agentura na najetí ideálního uchazeče vynaložit. Společnost Havetrans by agentuře pouze vyplácela měsíčně předem stanovenou marži za najitého uchazeče po celou dobu jeho setrvání ve firmě (300 Kč měsíčně). Tato částka je u velkých personálních agentur velmi nízká. Náklady, které firma v současné době vynakládá za přijetí jednoho řidiče, by jí při spolupráci s personální agenturou vystačily minimálně na dva roky vyplácení marže za pracovníka, který by po tuto dobu setrval ve firmě.

Na základě výše uvedených skutečností je patrné, že způsob, jakým společnost Havetrans v současné době vybírá a následně přijímá nové zaměstnance, je pro firmu nevyhovující z hlediska finanční a časové náročnosti. Vhodným řešením této nepříznivé situace je založení vlastního personálního oddělení či navázání spolupráce s personální agenturou.

Nejvýhodnější variantou je jednoznačně využití služeb personální agentury. Jedná se o nejméně nákladný způsob hledání nových pracovníků, který přináší mnoho výhod. Pokud by ale firma Havetrans dávala přednost vlastnímu výběru zaměstnanců, o které by se chtěla dále starat, je pro ni vhodným řešením založení personálního oddělení. Oba tyto způsoby hledání zaměstnanců se společnosti vyplatí nejen díky nízké časové náročnosti, ale především z ekonomického hlediska (především personální agentura), což je v dnešní době velmi důležitým aspektem pro každou firmu. Pokud společnost Havetrans v současné době přijme tři řidiče měsíčně, pohybují se celkové náklady spojené s touto činností průměrně kolem 15 600 Kč. V případě, že by tuto práci prováděla pracovnice personálního oddělení, byla by jí vyplácena hrubá měsíční mzda přibližně 26 000 Kč (cca 20 000 Kč čistého), ovšem s tím rozdílem, že by byl ušetřen čas dispečerů. Tento návrh je společnosti doporučen především z důvodu předpokládaného navýšení velikosti vozového a s tím spojeného nárůstu počtu zaměstnanců. Pokud by společnost využívala služeb personální agentury, byly by tyto měsíční náklady velmi nízké (900 Kč). Firma by vynaložila čas dispečerů pouze na předání vozidla a příslušenství novým zaměstnancům.

## ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývá personální činností v podnicích silniční nákladní dopravy. Teoretická část je rozdělena do dvou kapitol. V první části je charakterizována personální činnost a jsou zde vymezeny hlavní pojmy týkající se této problematiky. Druhá kapitola se zabývá zajišťováním pracovníků prostřednictvím agentury práce a personální agentury, včetně popisu Asociace poskytovatelů personálních služeb.

Praktická část této práce se dělí na část analytickou a návrhovou. První z nich se věnuje analýze personální činnosti u vybraných firem působících v silniční nákladní dopravě v kolínském, kutnohorském a nymburském regionu. Tato kapitola byla zpracována na základě dotazníku, který byl vyplněn oslovenými společnostmi. Pomocí tohoto dotazníku byly zjištěny informace o jednotlivých firmách a jejich personální činnosti.

Na základě analýzy personální činnosti u vybraných firem působících v silniční nákladní dopravě bylo zjištěno, že největší podíl jejich zaměstnanců tvoří řidiči a pohyb pracovníků na této pozici je u hodnocených společností velmi vysoký. Z tohoto důvodu se návrhová část této práce zabývá zlepšením procesu získávání, výběru a přijímání nových zaměstnanců na pracovní pozici řidič MKD ve vybraných společnostech. Vzhledem k vysoké hodnotě míry fluktuace byla navržena řada opatření, která by měla firmám pomoci k udržení svých stávajících zaměstnanců. Veškerá navrhovaná opatření je možné aplikovat i na jiné firmy v oblasti dopravy, které mají obdobný počet zaměstnanců a velikost vozového parku.

Návrh na zlepšení personální činnosti byl proveden pro dvě analyzované firmy. Pro společnost VM Trans byla navržena kompletní úprava webových stránek, zprostředkování práce jiné firmě, přijímání absolventů a zavedení motivačních odměn. Pro společnost Havetrans byla doporučena opatření v podobě navázání spolupráce s personální agenturou, s osobou samostatně výdělečně činnou, dále založení autoškoly s akreditací k provozování školicího střediska, zavedení online informačního systému Dynafleet a motivačních odměn.

Pro společnost Havetrans byl dále zpracován ekonomický přínos, jehož úkolem bylo zhodnotit, zda pro proces výběru pracovníků ve firmě nadále využívat vlastní zaměstnance (dispečery), založit vlastní personální oddělení s kvalifikovanou pracovní silou nebo navázat spolupráci s personální agenturou. Pro firmu by bylo nejvýhodnější využívat služeb personální agentury jak z hlediska finančního tak i časové náročnosti.

Tato diplomová práce splňuje všechny cíle, které jsou stanoveny v úvodu. Na základě informací získaných od analyzovaných firem byla navržena opatření, která reagují na problematické oblasti v jednotlivých společnostech. Možných řešení je celá řada, ale pro zmíněné společnosti byla dle mého názoru navržena nejvhodnější opatření. O zavedení navrhovaných řešení do firmy mohou rozhodovat nejrůznější faktory, např. finance, čas a chuť zapracovat změny do firemní politiky.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [2] LEJSKOVÁ, Pavla. *Personální management: pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009, 94 s. ISBN 978-80-7395-219-8.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [4] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- [5] SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- [6] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [7] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.
- [8] Personální agentury a agenturní zaměstnávání. *Hledám práci* [online]. [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: <http://www.hledampraci.cz/poradna-zamestnani/personalni-agentury-agenturni-zamestnavani.php>
- [9] ČESKO. Zákon č. 435/2004 Sb. ze dne 13. května 2004 o zaměstnanosti (zákon o zaměstnanosti). In: *Sbírka zákonů České republiky*. Dostupné z: [http://www.fulsoft.cz/33/435-2004-sb-aktualni-zneni-ucinne-od-1-1-2013-zakon-o-zamestnanosti-uniqueidOhwOuzC33qe\\_hFd\\_-jrpTp4FeirpAf-vPpMxL-bHi88CD-vMUnwPlw/#ctx=full](http://www.fulsoft.cz/33/435-2004-sb-aktualni-zneni-ucinne-od-1-1-2013-zakon-o-zamestnanosti-uniqueidOhwOuzC33qe_hFd_-jrpTp4FeirpAf-vPpMxL-bHi88CD-vMUnwPlw/#ctx=full)
- [10] ČESKO. Směrnice evropského parlamentu a rady 2008/104/ES ze dne 19. listopadu 2008 o agenturním zaměstnávání. In: *Úřední věstník Evropské unie*. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:327:0009:0014:CS:PDF>



- [11] TOŠOVSKÝ, Adam. *Agenturní zaměstnávání v praxi*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 158 s. ISBN 978-807-3576-523.
- [12] Práce, výdělek. *ManMark Czech republic* [online]. [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.web-recenze.cz/recenze/prace-vydelek/24197.htm>
- [13] APPS. *Asociace Poskytovatelů Personálních Služeb* [online]. [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.apps.cz/>
- [14] Oficiální server českého soudnictví. *Justice.cz* [online]. [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
- [15] Manpower. *O Manpoweru* [online]. [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://manpower.cz/kdo-jsme.php?menu=1,6>
- [16] Adecco. *O Adecco* [online]. [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: [http://www.adecco.cz/o\\_adecco.html](http://www.adecco.cz/o_adecco.html)
- [17] Grafton recruitment. *O nás* [online]. [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.grafton.cz/o-nas/>
- [18] Trenkwalder. *O společnosti Trenkwalder* [online]. [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.trenkwalder.com/cz/Personalni-sluzby/Poskytovatel-personalnich-sluzeb.html>
- [19] Interní materiály VM Trans s. r. o.
- [20] Interní materiály Sihelský s. r. o.
- [21] Interní materiály Havetrans s. r. o.
- [22] Interní materiály Šmídl s. r. o.

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 Vhodnost metod výběru.....	19
Tabulka č. 2 Množství zaměstnaných lidí agenturami v tisících zaměstnancích .....	36
Tabulka č. 3 Přehled příjmů a výdajů firmy spojených se zakázkou (vozidlo/měsíc/Kč) .....	60
Tabulka č. 4 Návrh na zvyšování základu mzdy po letech strávených ve firmě (v Kč) .....	62
Tabulka č. 5 Návrh norem na spotřebu paliva při odlišné tonáži .....	63
Tabulka č. 6 Ušetření spotřeby paliva systémem Dynafleet ve firmě Havetrans.....	72
Tabulka č. 7 Návrh návratnosti nákladů při využívání systému Dynafleet v 1. divizi.....	73
Tabulka č. 8 Návrh návratnosti nákladů při využívání systému Dynafleet ve 2. a 3. divizi .....	73
Tabulka č. 9 Proces výběru řidičů u firmy Havetrans .....	75
Tabulka č. 10 Proces výběru řidičů v personálním oddělení.....	76
Tabulka č. 11 Proces výběru řidičů v personální agentuře.....	78
Tabulka č. 12 Srovnání fin. a čas. náročnosti při využití způsobů hledání zaměstnanců.....	79

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 Proces výběru uchazečů .....	18
Obrázek č. 2 Systém odměňování .....	23
Obrázek č. 3 Proces motivace.....	25
Obrázek č. 4 Meziroční srovnávání APPS .....	35
Obrázek č. 5 Tržby členů APPS v roce 2011 .....	37
Obrázek č. 6 Organizační schéma společnosti VM Trans.....	41
Obrázek č. 7 Organizační schéma společnosti Sihelský .....	45
Obrázek č. 8 Organizační schéma společnosti Havetrans .....	49
Obrázek č. 9 Organizační schéma společnosti Šmídl.....	53
Obrázek č. 10 Pohyb zaměstnanců na pracovní pozici řidič MKD ve firmě VM Trans.....	57
Obrázek č. 11 Pohyb zaměstnanců na pracovní pozici řidič MKD ve firmě Havetrans .....	64
Obrázek č. 12 Printscreen z systému Dynafleet – první balíček .....	69
Obrázek č. 13 Printscreen z systému Dynafleet – třetí balíček .....	71

## **SEZNAM ZKRATEK**

- ADR - Accord Dangereuses Route - Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí
- AETR – Accord européen sûr les transports routiers - Vyhláška o Evropské dohodě o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě
- APPS - Asociace poskytovatelů personálních služeb
- BARS – Behaviorally Anchored Rating Scales - Hodnocení zaměstnanců podle pracovních výsledků
- BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- ČR – Česká republika
- EEG – Elektroencefalograf - vyšetření mozku
- ESF – Evropský sociální fond
- EURO 1, 2, 3, 4, 5 – označení vozidel silniční dopravy splňujících emisní normy
- GPS - Global Positioning System - Globální triangulační systém
- HR – Human Resources – Lidské zdroje
- ISO - International Organization for Standardization - Mezinárodní organizace pro standardizaci
- MKD – Mezinárodní kamionová doprava
- MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí
- OSVČ – Osoba samostatně výdělečně činná
- PO – Požární ochrana
- STK – Stanice technické kontroly
- THP - Technicko hospodářský pracovník
- TIR – Transport international routier – Mezinárodní přeprava
- USA – United States of America – Spojené státy americké

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 Dotazník k diplomové práci

Příloha č. 2 Osobní dotazník na pracovní pozici řidič MKD

Příloha č. 3 Doporučení ekonomické jízdy s vozidly Volvo

Příloha č. 4 Ekonomická jízda s motorem D13C 420HP od Volva

Příloha č. 5 Doplnující údaje pro první balíček systému Dynafleet

Příloha č. 6 Rozbor dat ze systému Dynafleet



## **Příloha č. 1 Dotazník k diplomové práci**

Dobrý den,

jsem studentem posledního ročníku Dopravní fakulty Jana Pernera na univerzitě v Pardubicích. Rád bych Vás tímto požádal o vyplnění dotazníku, který slouží jako zdroj dat výhradně pro mou diplomovou práci na téma Personální činnost v podnicích silniční nákladní dopravy. Podklady získané vyplněním tohoto dotazníku poslouží pro srovnání personální činnosti s dalšími firmami působícími v silniční nákladní dopravě.

Rád bych Vás požádal o co možná nejvíce podrobné odpovědi na mé otázky v dotazníku, abych se s Vaší firmou mohl co nejlépe seznámit. Dostatek informací zabezpečí správné zpracování dat.

Předem Vám děkuji za čas strávený při vyplňování dotazníku a za Vaši pomoc.

S pozdravem Bc. Jan Kubín

### **1. Název firmy**

### **2. Historie firmy**

- a. vznik
- b. zakladatelé
- c. vývoj
- d. zajímavosti

### **3. Současnost firmy**

- a. počet vozidel, jejich vybavení a preferované značky
- b. počet zaměstnanců
- c. roční obrat
- d. sídlo firmy a její technické vybavení
- e. spolupracujeme s firmami:
- f. export do zemí:

#### **4. Struktura firmy**

- a. úrovněové organizační schéma společnosti (veškeré pozice ve firmě od majitele po skladníka a jejich vzájemné propojení)
- b. počty zaměstnanců na jednotlivých pracovních pozicích podle bodu 4a. a jejich přibližný věkový průměr na těchto pozicích

#### **5. Nabídka volných pracovních míst**

- a. nejčastěji nabízené pracovní pozice
- b. způsob hledání nových zaměstnanců
- c. požadavky kladené na uchazeče

#### **6. Získávání a výběr zaměstnanců do vedoucích pozic**

- a. průběh výběrového řízení
- b. způsob hledání těchto zaměstnanců
- c. požadavky kladené na uchazeče

#### **7. Nový zaměstnanec**

- a. úkony nutné před/s nástupem do nové pozice (osobní dotazník, zdravotní prohlídka, zápočtový list, pracovní smlouva nebo školení, předpisy apod.)

#### **8. Absolventi vysokých škol**

- a. možnost uplatnění absolventů ve Vaší firmě
- b. speciální pracovní pozice, požadavky atd.

#### **9. Vzdělávání zaměstnanců**

- a. školení (pokud ano, jak často a čeho všeho se týká)

#### **10. Sledování výkonu nového pracovníka**

- a. tříměsíční zkušební doba (ano/ne)
- b. zaškolení, větší kontrola nového pracovníka atd.



**Příloha č. 2 Osobní dotazník na pracovní pozici řidič MKD**

<b>OSOBNÍ DOTAZNÍK UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ - POZICE ŘIDIČ</b>			
Jméno: _____	Příjmení: _____		
Rok narození: _____	Státní příslušnost: _____		
<b>Adresa bydliště:</b>			
Ulice a čp _____	Město a PSČ: _____		
	Karta řidiče:		<b>ANO / NE</b>
Telefon: _____	Profesní průkaz:		<b>ANO / NE</b>
Email: _____	Psychotesty:		<b>ANO / NE</b>
Vzdělání: _____	EEG:		<b>ANO / NE</b>
	Čistý trestný rejstřík:		<b>ANO / NE</b>
Praxe v profesi řidiče: <b>ANO / NE</b>	kolik let: _____	Bankovní účet:	<b>ANO / NE</b>
Z toho v MKD: <b>ANO / NE</b>	kolik let: _____	Kuřák:	<b>ANO / NE</b>
Termín případného nástupu: _____			
Současný, nebo poslední zaměstnavatel:			
_____			
_____			
_____			
<b>PODPIS ZÁJEMCE:</b>			
<b>! NEVYPLŇOVAT !</b>			
Poznámky: _____			
_____			
_____			
_____			
_____			
_____			
_____			
V Nymburce dne: _____ 20...			
<small>Žadatel o zaměstnání vyplněním údajů uděluje souhlas s poskytováním osobních údajů ve smyslu zákona 101/2000 sb. Tyto údaje může společnost Havetrans s.r.o. zpřístupnit pouze se souhlasem subjektu osobních údajů nebo v případech stanovených platnými právními předpisy ČR Žadatel zároveň souhlasí s případným pozdějším oslovením s nabídkou práce přes email či telefon</small>			

## Příloha č. 3 Doporučení ekonomické jízdy s vozidly Volvo

VOLVO TRUCKS



### EKONOMICKÁ JÍZDA – DOPORUČENÍ

- Otáčky motoru při jízdě pod plynem udržujte vždy ve spodní části zeleného pole.

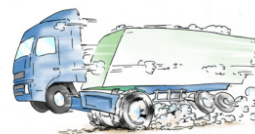


- Vypínejte motor – co nejnížší doba volnoběhu. Ráno 1 - 2 min., po dojetí 1 min., po vyjetí prudkého kopce až 4 min.

- Využívejte setrvačnosti vozidla, předvídejte.



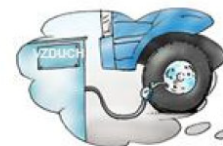
- Udržujte plnicí tlak turba co možná nejnižší.
- Jezděte plynule, vyvarujte se stylu „brzda / plyn“.



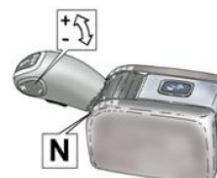
- Šetřete brzdy vozidla – používejte co nejvíce motorovou brzdu.
- Mějte páku motorové brzdy při jízdě v poloze „A“
- Tempomat používejte pouze při jízdě po rovině.



- Provádějte pravidelné kontroly vozidla (tlak v pneumatikách, stav oleje)
- U manuální převodovky se vždy rozjíždějte na 1L rychlostní stupeň.
- Řadte co nejvíce po celých rychlostních stupních.



- U převodovky I-Shift při delším stání (déle než 5s, semafor, zácpa, atd.) dejte volič do N



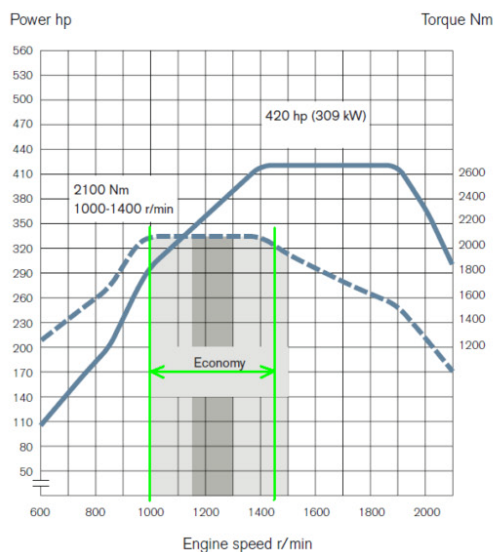
## Příloha č. 4 Ekonomická jízda s motorem D13C 420HP od Volva

VOLVO TRUCKS



### EKONOMICKÁ JÍZDA S VOZIDLY VOLVO

#### Motor D13C 420HP



Zelené pole je v rozmezí **1000-1450 ot./min.** Je to oblast kde má motor maximální krouticí moment a **nejnižší spotřebu paliva.**

Při jízdě pod plynem udržujte otáčky vždy uvnitř zeleného pole.

Nikdy při jízdě pod plynem nevytáčejte motor nad zelené pole. Krouticí moment klesá, tím pádem motor jede hůř a spotřeba paliva výrazně roste!

#### Doporučené řazení

Manuální převodovka 1L, 3L, 4L, 5L, 5H, 6L, 6H (při jízdě po rovině a rozjezdech)

I-Shift - 2, 4, 6, 8, 9, 10, 11, 12 (ovlivníte polohou plynového pedálu)

Při jízdě do kopce můžete motor dotáhnout až na 900 ot./min. a pak podřadit o celý rychlostní stupeň.

#### Motorová brzda

**Motorová brzda má nejvyšší výkon v otáčkách 1800 – 2200/min.** pro její správné využití je proto **nutno podřadit !**

V zeleném poli má motorová brzda velmi nízký výkon, proto pokud chcete motorovou brzdou brzdit účinně, musíte zvýšit otáčky podřazením!

#### Tempomat

Tempomat **používejte pouze na rovinách**, při jízdě do kopce se musí vypnout jelikož zvyšuje spotřebu.

## Příloha č. 5 Doplnující údaje pro první balíček systému Dynafleet



Zdroj: [21]

## Příloha č. 6 Rozbor dat ze systému Dynafleet

### VOLVO TRUCKS

### Rozbor dat z Dynafleetu

Např.

Vozidlo	Jednotka	Celkem	Jízda	Volnoběh	Úsporná jízda	Neúsporná jízda	Volný dojezd	Tempomat	Překročení rychlosti vozidla (omezení pro vozový park)	Nejvyšší převodový stupeň	Zatížení motoru	Překročení otáček motoru
V8 2J9 5377	km/h	-	75,40	-	79,42	77,41	67,27	87,08	88,12	86,16	73,86	-
	Hodiny	62:04	58:10	3:54	52:34	1:56	2:59	32:04	13:02	40:31	7:51	0:00
			93,7%	6,3%	84,7%	3,1%	4,8%	51,7%	21,0%	65,3%	12,6%	0,0%
	Kilometry	4 385,94	4 385,94	0,00	4 174,45	149,75	201,08	2 792,70	1 148,61	3 490,32	579,90	0,00
			100,0%	0,0%	95,2%	3,4%	4,6%	63,7%	26,2%	79,6%	13,2%	0,0%
	Litry	1 467,70	1 458,01	9,69	1 400,25	38,92	5,33	841,02	247,68	1 029,44	533,72	0,00
			99,3%	0,7%	95,4%	2,7%	0,4%	57,3%	16,9%	70,1%	36,4%	0,0%
	l/100 km	33,46	33,24	-	33,54	25,99	2,65	30,11	21,56	29,49	92,04	-

- **Volnoběh – 6,3%**: doporučená hodnota do 7%(dá se jezdit mezi 4-5%)
- **Úsporná jízda – 84,7%**: vše co je nad 75 % je výborný výsledek
- **Neúsporná jízda 2,7%** : dochází k přetáčení motoru nad 1 500 ot/min pod plynem - doporučená hodnota **do 0,2%**
- **Volný dojezd - 4,8%**: je definován jako: **jízda na „volnoběžku“ + jízda bez plynu + jízda na motorovou brzdu** – doporučená hodnota **min. 15 %**
- **Tempomat 30,11**: průměrná spotřeba by neměla přesáhnout spotřebu **27l/100km**
- **Překročení rychlosti 21,56l/100km** : doporučená rychlost je **do 87 km/hod** pod plynem, vše co je nad stanovenou rychlost má být bez plynu nebo na „volnoběžku“.

Doporučená spotřeba je do **22l/100 km**

Vozidlo	Celkový čas (h)	Celková vzdálenost (km)	Palivo celkem (l)	Průměrná spotřeba paliva (l/100 km)	AdBlue průměr (l/100 km)	Průměrná rychlost jízdy (km/h)	Průměrný počet brzdění (výskytů/100km)	Průměrný počet zastávek (výskytů/100km)
V8 2J9 5377	62:12	4 386,03	1 468,09	33,47	1,48	75,36	47,00	7,00
<b>Celkem</b>	62:12	4 386,03	1 468,09	33,47	1,48	75,36	47,00	7,00
Zelený limit				30,00			30,00	7,00
Červený limit				33,00			50,00	12,00

- **Počet brzdění** : je v toleranci průměr **20 – 50x/100 km**, ale v závislost na počet zastavení je hodnota **47 x příliš vysoká**.

- Poměr mezi počtem brzdění a počtem zastávek je **4:1(když začínáme ze školením řidičů, jinak je 3,4:1)**

