

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Získávání a stabilizace zaměstnanců na pozici řidičů ve společnosti CDS
Náchod

Bc. Michaela Eimannová

Diplomová práce

2018

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela Eimannová**
Osobní číslo: **D16327**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Získávání a stabilizace zaměstnanců na pozici řidičů
ve společnosti CDS Náchod**
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 :

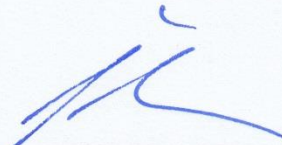
Úvod

1. Získávání a stabilizace zaměstnanců
 2. Analýza současného stavu získávání a stabilizace zaměstnanců na pozici řidičů ve společnosti CDS Náchod
 3. Návrhy na zlepšení současného stavu získávání a stabilizace zaměstnanců na pozici řidičů ve společnosti CDS Náchod
 4. Zhodnocení návrhů
- Závěr

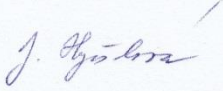
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **30. října 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **23. května 2018**


doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
děkan

L.S.


doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 16. dubna 2018

Prohlašuji:

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

Byla jsem seznámena 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 nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 23. 5. 2018

Bc. Michaela Eimannová

Ráda bych poděkovala vedoucí práce Ing. Pavle Lejskové, Ph.D. za vstřícný přístup, cenné rady a připomínky při zpracování diplomové práce.

ANOTACE

Práce se zaměřuje na získávání a stabilizaci zaměstnanců na pozici řidičů ve společnosti CDS Náchod. Součástí práce je analýza současného stavu získávání a stabilizace zaměstnanců ve společnosti. A na základě provedené analýzy jsou navržena a zhodnocena zlepšení pro získávání a stabilizaci zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA

získávání zaměstnanců, stabilizace zaměstnanců, řidič osobní dopravy, řidič nákladní dopravy, personalistika

TITLE

Recruitment and stabilization of employees in the position of drivers at CDS Náchod

ANNOTATION

The focus of this thesis is on recruitment and stabilization of employees in the position of drivers in CDS Náchod. It contains an analysis of the actual state of recruitment and stabilization of employees in the company. And on this bases of the analysis are proposed and evaluated improvement recruitment and stabilization of employees.

KEYWORDS

recruitment of employees, stabilization of employees, personal transport driver, driver of freight transport, human resources

OBSAH

ÚVOD	9
1 ZÍSKÁVÁNÍ A STABILIZACE ZAMĚSTNANCŮ	10
1.1 Získávání zaměstnanců	10
1.1.1 Metody získávání zaměstnanců	11
1.1.2 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů	15
1.2 Výběr zaměstnanců	18
1.2.1 Fáze výběru zaměstnanců	19
1.2.2 Metody výběru pracovníků a jejich použití	20
1.3 Stabilizace zaměstnanců	25
1.4 Teorie motivace	28
1.5 Odměňování zaměstnanců	30
1.5.1 Mzdové formy	31
1.6 Spokojenost zaměstnanců	32
1.7 Oddanost zaměstnanců	32
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ZÍSKÁVÁNÍ A STABILIZACE ZAMĚSTNANCŮ NA POZICI ŘIDIČŮ VE SPOLEČNOSTI CDS NÁCHOD	34
2.1 Představení společnosti	34
2.1.1 Personální řízení ve společnosti	35
2.2 Současný systém získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců	35
2.2.1 Současný systém získávání zaměstnanců	36
2.2.2 Současný systém výběru zaměstnanců	36
2.2.3 Požadované dokumenty a informace od uchazečů	37
2.2.4 Současný systém přijímání zaměstnanců	37
2.2.5 Současný systém adaptace zaměstnanců	38
2.3 Systém odměňování zaměstnanců	38
2.4 Vzdělávání zaměstnanců	39
2.5 Dotazníkové šetření	40
2.5.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku	40
2.5.2 Celkové vyhodnocení dotazníku	68
2.6 Shrnutí analýzy	68

3	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU ZÍSKÁVÁNÍ A STABILIZACE ZAMĚSTNANCŮ NA POZICI ŘIDIČŮ VE SPOLEČNOSTI CDS NÁCHOD	70
3.1	Návrhy pro zvýšení efektivity získávání zaměstnanců na pozici řidičů	70
3.1.1	Přijetí personalisty/personalistky.....	71
3.1.2	Zveřejnění inzerátu v regionálních novinách ECHO	71
3.1.3	Spolupráce se školami	72
3.1.4	Možnost rozšíření řidičského oprávnění	73
3.2	Návrhy pro zvýšení stabilizace zaměstnanců na pozici řidičů.....	74
3.2.1	Kafetérie benefitů Gallery Beta.....	74
3.2.2	Odměny při pracovních či životních výročích	76
3.2.3	Dodatková dovolená	76
3.2.4	Penzijní a životní připojištění	77
3.2.5	Schránka pro návrhy a připomínky	77
4	ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ	79
4.1	Zhodnocení návrhů pro zvýšení efektivity získávání zaměstnanců na pozici řidičů	79
4.2	Zhodnocení návrhů pro zvýšení stabilizace zaměstnanců na pozici řidičů.....	80
4.3	Náklady na zavedení doporučených návrhů	81
	ZÁVĚR	83
	POUŽITÁ LITERATURA	85
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	87
	SEZNAM ZKRATEK	89
	SEZNAM PŘÍLOH.....	90

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá problematikou získávání a stabilizace zaměstnanců, konkrétně řidičů osobní a nákladní dopravy, kterých je v České republice nejen vlivem nízké nezaměstnanosti nedostatek.

V současnosti mají společnosti celkově velký problém s nedostatkem zaměstnanců. Bojují mezi sebou o každého jedince a někdy mu jsou schopni nabídnout až skoro nemožné, jen proto, aby nastoupil k nim a ne ke konkurenci.

Pokud chce společnost získat nějakého nového zaměstnance, musí ho nejprve něčím zaujmout. Je důležité používat správné prostředky pro inzerování pracovních pozic, protože pokud si společnost pro zveřejnění inzerátu vybere prostředek, který se nedostane k co nejvíce potenciálním uchazečům, bude to nákladné a navíc úplně zbytečné. Když se společnosti podaří nalézt prostředek, ve kterém inzerát uvidí co nejvíce potenciálních uchazečů, ještě nemá zdaleka vyhráno. Inzerát musí vypadat dobře, musí mít všechny potřebné náležitosti a hlavně musí něčím zaujmout.

Když už konečně nějakého nového zaměstnance získají, je velice důležité a někdy také dost těžké, ho ve společnosti udržet. V dnešní době už zaměstnancům za odvedenou práci nestačí pouze měsíční mzda, chtějí dostávat i něco navíc. Z tohoto důvodu musí být společnost vždy napřed oproti konkurenci a vždy musí mít něco navíc, co může budoucím, ale i stávajícím zaměstnancům nabídnout. Jinak se může stát, že nakonec budou i stávající zaměstnanci budoucí zaměstnanci konkurence.

Existuje mnoho možností, co může společnost zaměstnancům nabízet, nejenom měsíční plat. Ať už jde o dnes většinou běžné benefity jako jsou dovolená navíc, příspěvek na penzijní připojištění, jazykové kurzy nebo stravenky anebo opravdu netradiční benefity jako jsou cvičení jógy nebo pilates na pracovišti či zaplacení získání doktorátu z herpetologie, což je nauka o obojživelnících a plazech. Navíc každý měsíc další druhy benefitů přibývají. Ještě lepší je, pokud pracuje ve společnosti někdo, kdo je hodně kreativní a přijde opravdu s úžasným nápadem, který ještě konkurence nemá a je na něj přilákáno opravdu spoustu uchazečů. Dále je také i kromě různých benefitů důležitá komunikace mezi vedením společnosti a zaměstnanci.

Diplomová práce se konkrétně zabývá získáváním a stabilizací zaměstnanců na pozici řidičů ve společnosti CDS s r. o. Náchod, která se stejně jako ostatní dopravní společnosti v České republice potýká s nedostatkem řidičů ať už osobní nebo nákladní dopravy. Cílem práce je najít nedostatky v současném získávání a stabilizaci řidičů ve společnosti CDS Náchod a poté navrhnout a zhodnotit řešení pro zlepšení současného stavu.

1 ZÍSKÁVÁNÍ A STABILIZACE ZAMĚSTNANCŮ

Tato kapitola je věnována definování pojmů, které úzce souvisí se získáváním a stabilizací zaměstnanců. Jsou zde popsány metody získávání, výběru a stabilizace zaměstnanců. A v neposlední řadě také charakteristika motivace, odměňování, spokojenosti a oddanosti zaměstnanců.

1.1 Získávání zaměstnanců

Koubek (2015) uvádí, že získávání zaměstnanců je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.

Účelem získávání zaměstnanců je podle Šikýře (2014) oslovit a přilákat dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné podmínky volného pracovního místa na zaměstnance.

Získávání zaměstnanců je personální činnost, jejímž cílem je identifikovat, přilákat a najmout kvalifikované pracovníky. Tradičním smyslem získávání je přilákat co nejvíce žadatelů o pracovní pozici (Dvořáková a kol., 2012).

Získávání pracovníků je dle Armstronga (2015) proces vyhledávání a oslovování lidí, které společnost potřebuje.

Měrtlová (2014) říká, že úkolem personální činnosti získávání pracovníků je získat určitý počet uchazečů, kteří později obstojí v procesu výběrového řízení, ve kterém bude vybrán nejvhodnější kandidát na určenou pracovní pozici.

Dle Stýbla (2003) je získávání pracovníků souvislý proces, při kterém se vyhledávají ti nejvhodnější uchazeči o zaměstnání.

Foot a Hook (2005) tvrdí, že náborové akce jsou jedním z období, kdy má společnost přímý kontakt s okolím. Faktorem působícím na nábor je fakt, že žádná organizace nechce utrácet peníze za zbytečné aktivity. Cílem náboru je tedy získat zásobu vhodných uchazečů na volné pracovní pozice, používat a dávat najevo užívání slušného postupu, zajišťovat, aby všechny náborové činnosti přispívaly k těmto cílům a žádoucí image společnosti a provádět náborové aktivity účinným a nákladově efektivním způsobem.

1.1.1 Metody získávání zaměstnanců

Hlavním východiskem získávání zaměstnanců pro obsazovanou pracovní pozici jsou dle Kociánové (2010) požadavky na zaměstnance na obsazovaném místě. Je nutné vycházet z popisu pracovní pozice, z kvalifikačního profilu a požadovaných schopností a dovedností zaměstnance. Poté je třeba zvážit, zda je možné obsadit pracovní pozici zaměstnancem ze společnosti nebo zda bude nutné hledat zaměstnance mimo společnost a dobře zhodnotit způsob informování potenciálních uchazečů o volné pracovní pozici. Pro různé typy pracovních pozic se používají různé metody. Cílem získávání zaměstnanců je zajistit výměnu informací o nabízené pracovní pozici tak, aby na nabídku místa reagoval optimální počet vhodných uchazečů a shromáždit o uchazečích dostatek informací k posouzení jejich vhodnosti.

Celkovým cílem získávání zaměstnanců by podle Armstronga (2002) mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takové kvalitní zaměstnance, kteří jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.

- Uchazeči se nabízejí sami

Jak uvedl Koubek (2015), společnosti, které mají dobrou pověst, nabízejí zajímavou, dobře placenou, svým způsobem prestižní práci používají relativně velmi pasivní metodu získávání pracovníků. Uchazeči se jim nabízejí sami, přicházejí nebo se písemně obracejí na organizaci se svou nabídkou. Výhodou této metody je, že organizace nemusí vynaložit žádné náklady na inzerci. Ve většině případů totiž nejde o malé částky. Nevýhodou této metody je, že nabídka ze strany uchazečů bývá plynulá. To může narušit práci personalistů i jiných manažerů, kteří musí kdykoliv reagovat na nabídku, jednat s uchazeči a odmítat je tak, aby to neškodilo společnosti. Dále jsou žádosti uchazečů rozptýlené v čase, proto nelze vzájemně porovnávat kvality a schopnosti většího množství uchazečů. Tím pádem je větší pravděpodobnost, že podnik přijme ne zcela vhodného uchazeče.

Metoda, kdy se uchazeči sami nabízejí je dle Kociánové (2010) možná u společnostech, které mají u veřejnosti dobrou pověst, nabízejí dobře placenou nebo určitým způsobem zajímavou práci. Dále nabízejí svým zaměstnancům výhodnou personální nebo sociální politiku.

- Doporučení současného pracovníka organizace

Další metodou získávání pracovníků je dle Koubka (2015) na základě doporučení současného pracovníka společnosti. Tato metoda se nejčastěji používá při obsazování odpovědnějších pracovních funkcí, kdy nadřízení doporučují své podřízené k povýšení. Výhodou této metody jsou opět nižší náklady na inzerci a skutečnost, že uchazeči jsou vhodní jak odborně, tak svými osobnostními charakteristikami, protože současný pracovník si samozřejmě nechce

u svého zaměstnavatele pokazit pověst doporučením nevhodné osoby. Nevýhodou je omezená možnost výběru z většího počtu uchazečů.

Jak uvádí Křížek (2014), metoda doporučení kandidáta společnosti od svého stávajícího zaměstnance patří mezi pasivní metody. Aby mohla tato metoda správně fungovat, musí být vytvořeny určité informační předpoklady, aby se současní zaměstnanci mohli včas dozvědět o uvolněné nebo volné pracovní pozici. U této metody je dobré současným zaměstnancům nabídnout nějaký stimulační nástroj, například různé druhy odměn.

- Přímé oslovení vyhlédnutého jedince

Koubek (2015) konstatuje, že tato metoda klade určité nároky na všechny vedoucí pracovníky. Vyžaduje od nich, aby sledovali, kdo je v určitém oboru dobrý nebo má nové realizovatelné nápady. Řada společností za tímto účelem monitoruje odborný tisk, účastní se odborných setkání, využívá pracovních a obchodních kontaktů s pracovníky jiných organizací, získává informace o vhodných odbornících nejrůznějšími způsoby. V případě potřeby jej pak osloví se svou nabídkou. Výhodou této metody je, že oslovení lidé jsou jak z odborného hlediska, tak i z osobního profilu vhodní uchazeči. Při této metodě se dá opět ušetřit na inzerování. Nevýhodou je možné zhoršení vztahů s organizacemi, jimž se společnost snaží odlákat pracovníky. Dále i to, že takto oslovený pracovník si začne více uvědomovat svou cenu a často smlouvá jak o pracovních podmínkách, tak hlavně o odměně.

Jak Bělohlávek (2006) říká, anglický název této metody je headhunting, to znamená, že při této metodě tzv. „lovci hlav“ vyhledávají mimořádně nadané vedoucí pracovníky a snaží se je přilákat z dosavadního zaměstnání do své společnosti.

- Vývěsky (v organizaci nebo mimo ni)

Koubek (2015) říká, že poměrně nenáročnou a nenákladnou metodou získávání pracovníků je uveřejněním informace o volných pracovních pozicích na vývěskách. Vývěsky bývají zpravidla umístěny na takovém místě ve společnosti, kudy procházejí všichni pracovníci (aby se mohli sami ucházet o místo, nebo aby informovali či doporučili vhodného uchazeče). Jestliže má organizace zájem o pracovníky z vnějších zdrojů, bývají vývěsky umístěny tak, aby k nim měla přístup i veřejnost nevstupující běžně na území organizace. Výhodou vývěsek je kromě nižších nákladů i to, že se potenciálním uchazečům dostává dostatečná informace k tomu, aby sami posoudili, zda se o místo chtějí ucházet či nikoliv. Nevýhodou metody je, že informaci obvykle zaznamenají pouze lidé, kteří se dostanou k vývěsce a všimnou si jí. Tím pádem je tak osloven pouze minimální počet potenciálních uchazečů.

Dle Křížka (2014) je uveřejňování informací o volných pracovních pozicích na vývěskách finančně výhodný a nenáročný způsob získávání zaměstnanců. Tyto vývěsky jsou

zpravidla umístěny na místech, kolem kterých se pohybuje většina zaměstnanců. Dále se také tato metoda využívá při získávání čerstvých absolventů škol (vývěsky ve školách).

- Letáky vkládané do poštovních schránek

Jak Koubek (2015) podotýká, metoda vkládání letáků do poštovních schránek obyvatel v určitém místě, ať už prostřednictvím poštovních doručovatelů, specializovaných organizací poskytujících tyto služby nebo pro tyto účely najatých jedinců je poněkud aktivnější metoda získávání pracovníků než vývěsky. Lidé jsou tak svým způsobem nuceni zaregistrovat nabídku společnosti. Výhody jsou velmi podobné jako u vývěsek, i když jde o poněkud dražší metodu. Mimo jiné se nabídka dostane do rukou více méně všem obyvatelům daného území. Nevýhodou je to, že tato metoda je spíše vhodná pro získávání pracovníků pro méně kvalifikovanou práci a její efektivnost závisí i na množství různých letáků, které se vkládají do poštovních schránek.

Jak uvádí Kociánová (2010), možnost získat nové kandidáty je možné pomocí vkládání letáků do poštovních schránek. Tato metoda je aktivnější než vývěsky. Při této metodě se využívají poštovní doručovatelé, specializované společnosti nebo jen najatí lidé, kteří letáky do poštovních schránek vkládají.

- Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Zatím zřejmě nejrozšířenější metodou získávání pracovníků je inzerce ve sdělovacích prostředcích, především tiskovinách. Ale stále častěji je dle Koubka (2015) inzerování realizováno prostřednictvím televize nebo rozhlasu. Inzerce může být zaměřena pouze na region, ve kterém organizace sídlí, na území celého státu nebo může mít i mezinárodní rozměr. Vše záleží na tom, jak obtížné je najít potřebného pracovníka na určitou volnou pracovní pozici. Výhodou je, že se informace v poměrně krátkém čase dostane k adresátovi, o volném místě se dozví velké množství lidí oproti jiným metodám získávání pracovníků. Nevýhodou této metody je vysoká cena inzerce.

Inzerce ve sdělovacích prostředcích patří dle Křížka (2014) mezi nejrozšířenější metodu pro získávání zaměstnanců. Mezi nejvyužívanější prostředky patří časopisy a noviny, velmi často se objevuje rozhlas, méně často televize kvůli vysokým nákladům.

- Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi

Jak uvádí Koubek (2015), velmi využívanou metodou je přímé spojení společnosti se vzdělávacími institucemi. Řada organizací sama provozuje nebo se podílí na provozu institucí připravující mládež na dělnická povolání. Tím si zajišťuje přísun mladých manuálních pracovníků do své společnosti. Spolupráce se středními nebo s vysokými školami usnadňuje získávání mladých odborníků příslušného vzdělání. Výhodou této metody je, že škola často dělá organizaci jakýsi předvýběr, doporučuje vhodného studenta nebo absolventa. Organizace je

informována o studentovi, ví, jaké jsou jeho silné stránky, jaké má znalosti a dovednosti. Nevýhodou je sezónní nástup absolventů do zaměstnání a nemožnost operativně obsazovat pracovní místa absolventy škol a učilišť v průběhu celého roku.

Při spolupráci se vzdělávacími institucemi se podle Kociánové (2010) jedná o přímé spojení mezi školami a společnostmi. Tato spolupráce má zajistit přísun mladých odborníků. Mnoho společností buď sama provozuje, nebo se podílí na provozu vzdělávacích institucí a to z důvodu, aby připravila studenty na budoucí povolání u sebe ve společnosti.

- Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému

Koubek (2015) konstatuje, že v zemích, kde mají dlouhou odborovou tradici a dobře organizované odborové svazy využívají společnosti k získávání určitých skupin pracovníků odbory. Podmínkou je, aby měl příslušný odborový svaz vlastní informační systém a fungující spojení na své členy včetně momentálně nezaměstnaných. Výhodou metody je, že udržuje dobré vztahy mezi organizací a odbory, částečně také zajišťuje, že uchazeč bude mít požadovanou kvalifikaci a znalosti. Nevýhodou je omezený výběr a fakt, že lze takto většinou získat pouze pracovníky především dělnických povolání.

Spolupráce s odbory, jak uvádí Kociánová (2010) se většinou uplatňují v zemích, kde mají odbory dlouholetou tradici a jsou dobře organizované. Důležitostí pro správné fungování je, aby příslušný odborový svaz měl svou vlastní informační databázi členů a fungující spojení s nimi.

- Spolupráce se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi apod. a využívání jejich informačních systémů

Dle Koubka (2015) je málo používanou, ale velmi vhodnou metodou získávání špičkových odborníků je využívání informačních systémů různých sdružení odborníků, stavovských organizací, vědeckých společností apod. Tyto informační systémy obsahují velké množství užitečných detailů umožňujících vyhledání vhodného jedince na volnou pracovní pozici. Výhodou je, že společnost, která využije těchto služeb si může být jistá tím, že všechny jedince, které si vyhlédla, jsou odborně způsobilí. Jde o poměrně nenákladnou metodu a uvedené instituce většinou ochotně spolupracují. Nevýhodou je poněkud obtížné získávání, protože skuteční odborníci bývají zpravidla zaměstnání a pokud je chce společnost získat, musí jim nabídnout vhodnější podmínky, než které dosud mají.

- Spolupráce s úřady práce

Úřady práce slouží nejen lidem, kteří hledají zaměstnání, ale i organizacím hledající pracovníky. Podle Koubka (2015) je výhodou metody, že je velmi levná a to proto, že úřady práce zprostředkovávají zaměstnání bezplatně jak pro uchazeče, tak pro společnosti. Další

výhodou je i to, že úřady práce samy zjišťují potřebné informace o uchazeči nebo mohou poskytnout materiály uchazeče. Nevýhodou je omezený výběr uchazečů. Ve většině případů jde totiž o osoby s nižší kvalifikací.

Některé společnosti, jak uvádí Křížek (2014) využívají služby úřadů práce. Úřad není vhodný jen pro jedince, kteří hledají práci, ale také pro společnosti, kteří hledají zaměstnance. Proto je velmi vhodné, aby společnosti tuto metodu i ve větší míře využívaly.

- Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen

Jak uvádí Koubek (2015), mnoho společností ve vyspělých zemích využívá především k získávání kvalifikovaných odborníků i služby komerčních agentur nebo zprostředkovatelen. Většinou tyto agentury nebo zprostředkovatelny nabízejí nejen získávání pracovníků, ale i jejich předvýběr nebo úplný výběr. Pracují buď samostatně nebo v součinnosti s organizací. Na společnosti by poté mělo zůstat konečné rozhodnutí výběru. Výhodou metody je, že dobré zprostředkovatelny mají většinou znalost na trhu práce, někdy i vlastní databáze vhodných jedinců. Nevýhodou je, že jde o velmi nákladný způsob získávání pracovníků.

V dnešní době je podle Křížka (2014) využívání personálních agentur velmi oblíbená metoda. Jsou to organizace, které nabízejí společnostem získávání zaměstnanců, ale i jejich předvýběr. Konečné rozhodnutí, ale vždy závisí na samotné společnosti. Tyto zprostředkovatelny a agentury mohou buď pracovat samostatně, nebo v součinnosti se společností.

- Používání počítačových sítí (internetu), elektronické získávání pracovníků

V současné době existuje řada internetových adres, na něž mohou organizace umístit svou nabídku zaměstnání. Většinou tyto adresy slouží i jedincům hledajících zaměstnání. Koubek (2015) konstatuje, že mnohé společnosti mají i vlastní internetovou adresu, kde mimo jiné uveřejňují i volné pracovní pozice. Výhodou této metody je relativně malá cena, operativnost, možnost uvést detailnější informace o organizaci, pracovním místě, pracovních podmínkách a požadavcích na pracovníka. Nevýhodou metody je zatím ještě nedostatečné rozšíření užívání počítačových sítí u nás i to, že okruh uživatelů e-mailu a internetu nezahrnuje všechny kategorie pracovníků.

Dle Armstronga (2007) v současnosti existuje řada webových stránek, kam společnosti mohou umístit své nabídky volných pracovních pozic a získávat tak nové zaměstnance. Většina společností má také v dnešní době vlastní webové stránky, kam mohou uveřejňovat nabídky zaměstnání.

1.1.2 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Koubek (2015) říká, že tento důležitý krok může ovlivnit úspěšnost v dalších fázích výběru. Záleží na tom jak podrobné a spolehlivé informace organizace o uchazeči získá.

Nejčastěji požadovanými dokumenty jsou doklady o vzdělání a praxi, životopis a vyplněný speciální dotazník organizace, dále je požadováno i hodnocení nebo reference z předchozích zaměstnání, výpis z trestního rejstříku, lékařské potvrzení o zdravotním stavu nebo průvodní dopis.

Jak uvádí Kociánová (2010), dokumenty předkládané uchazeči o zaměstnání jsou velmi významný zdroj informací, o který se poté opírá celý předvýběr a výběr zaměstnanců. Volba dokumentů, které společnosti po uchazeči požaduje, závisí přímo na ní a na povaze obsazovaného pracovního místa. Zpravidla se od uchazečů vyžaduje životopis, motivační dopis, firemní dotazník pro uchazeče, doklady o vzdělání a kvalifikaci, případně reference z minulých zaměstnání.

- Dotazník organizace pro uchazeče o zaměstnání

Používání dotazníků pro podrobnější získání informací o uchazeči je dle Koubka (2015) velmi používané a v podstatě se stalo pravidlem. Společnosti si samy navrhnou nebo si nechávají navrhnout svůj vlastní dotazník přesně na míru. Existují většinou dvě základní formy dotazníků, jeden umožňuje uvádět pouze holá fakta (jednoduchý dotazník) a druhý umožňuje uchazeči podrobněji popsat některé skutečnosti, zaujmout postoje nebo se vyjádřit k některým otázkám (otevřený dotazník). První forma je více využívána spíše pro obsazování manuálních nebo nenáročných administrativních míst, druhá forma spíše při obsazování manažerských míst nebo míst specialistů.

Dotazník organizace se dle Kociánové (2010) používá jako prostředek ke zjištění informací o uchazeči. Dotazník hlavně slouží pro třídění uchazečů podle jejich vhodnosti na vybranou pozici. Dále také slouží k založení osobní evidence již přijatého zaměstnance.

Koubek (2015) zmiňuje, že první část dotazníku (např. jméno a příjmení uchazeče, název zaměstnání, místo o které se uchazeč uchází, adresa trvalého bydliště, datum a místo narození, rodné číslo, číslo občanského průkazu, státní příslušnost, počet dětí nebo informace o absolvovaných odborných kurzech a školeních v rámci vzdělávání v organizaci i mimo ni) a závěrečná část dotazníku (reference o uchazeči z předchozích zaměstnání, termín kdy by mohl uchazeč nastoupit v případě přijetí, podpis uchazeče a datum) jsou pro obě formy dotazníku stejné. Jen jediný rozdíl je v druhé části dotazníku. První forma dotazníku umožňuje uchazeči uvádět pouze holá fakta (např. výčet předchozích zaměstnání nebo jiné pracovní zkušenosti). Oproti tomu druhá forma dotazníku umožní uchazeči se podrobněji rozepsat o některých skutečnostech (např. o své dosavadní pracovní kariéře, o svých zálibách a zájmech, o svých silných a slabých stránkách nebo o tom, jak si představuje svou kariéru v průběhu třeba pěti let).

U otevřených dotazníků, tím že se uchazeč podrobněji rozepíše, na sebe může prozradit mnoho skutečností.

- Životopis uchazeče

Jak uvádí Šikýř (2012), životopis uchazeče společnost posuzuje, aby vybrala vhodného uchazeče k předběžnému výběru nebo již dokonce vybrala vhodného kandidáta. Tato metoda je univerzální a velmi často využívaná. Z životopisu je poznat, zda je uchazeč vhodný a splňuje požadavky na vzdělání, praxi, schopnosti a dovednosti a dále se podle toho společnost rozhoduje, zda uchazeče pozve na pohovor nebo k jiným výběrovým metodám.

Pro získávání zaměstnanců bývají užívány tři typy životopisů. Strukturovaný životopis, polostrukturovaný životopis a volný životopis.

Koubek (2015) říká, strukturovaný životopis je v podstatě životopisný dotazník, který dává organizaci totožné nebo podobné informace jako již zmíněný dotazník společnosti pro uchazeče o zaměstnání. Značnou výhodou strukturovaného životopisu oproti dotazníku je, že životopisné informace všech uchazečů mají shodnou podobu a to velmi ulehčuje vyhledávání informací a porovnávání uchazečů navzájem. Strukturovaný životopis je v posledních letech velice populární a většina společností ho stále více požaduje. Naneštěstí ve většině situací není uchazečům sděleno, jakou strukturu by měl životopis mít. Aby byl strukturovaný životopis organizaci něco platný, musí stanovit jeho složení, seznámit s ním uchazeče a říct mu, kde může formulář strukturovaného životopisu sehnat.

Strukturovaný životopis je dle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2007) podobný dotazníku, který společnost po uchazečích většinou požaduje vyplnit. Výhodou je schopnost porovnávání uchazečů navzájem.

Williams (2003) říká, že aby byl strukturovaný životopis u společnosti úspěšný, musí být krátký, věcný, srozumitelný, musí upoutat pozornost a působit dobrým dojmem. Důležité je, aby obsahoval úplné a hlavně pravdivé informace. Je dobré ho pravidelně aktualizovat a přizpůsobovat nabízené pracovní pozici, tedy uvést v něm nebo zdůraznit informace pro inzerovanou pozici.

Koubek (2015) uvádí, polostrukturovaný životopis se snaží zachovat výhody poskytované organizaci volným životopisem a přitom usnadnit práci se získáváním porovnatelných informací o jednotlivých uchazečích. Uchazeči, ale jsou i tak povinni v životopisu poskytnout informace, které organizace vyžaduje pro účely posouzení jejich způsobilosti. Většinou je to nárokováno na vzdělání a praxe. Poté závisí pouze na uchazeči, čím tyto informace obohatí.

Nývltová (2003) říká, u polostrukturovaného životopisu uchazeč používá narativní styl, ale zároveň je mu přesně od společnosti řečeno, které údaje by měl uvést, aby pak bylo zpracování údajů jednodušší a obsažené údaje se daly porovnávat s údaji protikandidátů.

Dle Koubka (2015) volný životopis tradičně chronologicky vyobrazuje život uchazeče a ten jej vyjadřuje tak, aby vynikla jeho způsobilost pro danou pracovní pozici. Práce s volným životopisem je obtížná, protože úplně nedovoluje porovnávat jednotlivé uchazeče mezi sebou a je nutné z něj vyjmout a utřídit důležité informace, které by shodnost uchazečů z většiny umožnily. Značným přínosem volného životopisu je, že lze posoudit formulační dovednosti uchazeče a jeho schopnost argumentovat ve svůj prospěch.

Jak uvádí Nývltová (2003), volný životopis má podobu vyprávění o významných osobních a zejména pracovních událostech, proto se mu také říká životopisná esej. Výhodou je možnost posouzení písemného projevu uchazeče, ať už verbálních nebo stylistických schopností. Pokud je psaný rukou, může být ještě grafologicky rozebrán. V dnešní době je ale málo využíván a to zejména kvůli nepřehlednosti a obtížnosti vyhodnocování informací.

Dle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2007) jsou volné životopisy psány chronologicky formou popisu uchazečova života. V současnosti již není tolik využíván a to především z důvodu náročnosti na jejich posouzení a porovnání s ostatními uchazeči. Výhodou je schopnost posouzení formulačních schopností uchazeče a jeho osobnosti.

1.2 Výběr zaměstnanců

Bláha, Mateicicuc a Kaňáková (2005) říkají, úkolem výběru uchazečů o zaměstnání je zvolit ty, kteří jsou nejvýhodnější úmyslům organizace. Výběr je však vždy vzájemný proces. Nejen společnost selektuje budoucího zaměstnance, ale zároveň si i uchazeč vybírá organizaci.

Výběr uchazečů je velice důležitou součástí řízení lidských zdrojů. Má návaznost na další personální činnosti: plánování a získávání zaměstnanců, analýzu práce a pracovních míst, školení a rozvoj zaměstnanců (Bláha, Mateicicuc a Kaňáková, 2005).

Koubek (2015) podotýká, plánem výběru zaměstnanců je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude patrně nejvhodnějším nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen přijímat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.

Kociánová (2010) uvádí, výběr zaměstnanců bývá finančně nákladný a časově obtížný, ale z hlediska možných dopadů špatného výběru je velmi užitečné poskytnout mu dostatek času i prostředků. Na výběru zaměstnanců by se měli účastnit personální specialisté i vedoucí pracovníci, při výběru zaměstnanců se běžně spolupracuje i s externími odborníky.

Výběr zaměstnanců jak říká Měrtlová (2014) bývá oboustranná potíž, tak jako společnosti nemusí chtít určitého uchazeče, i uchazeč může pracovní místo zamítnout. Posuzování uchazeče je klíčový problém výběru, kdy je nutné porovnat povahu pracovního místa a nároky na odbornou a osobní vlastnosti pracovníka. Rysy a možnosti jsou velmi obtížně kvantifikovatelné a zjiřitelné. Stejně tak je velice nesnadné stanovit požadavky na pracovní místo.

Výběr zaměstnanců jak uvádí Dvořáková a kol. (2012) reprezentuje personální činnosti navazující na získávání zaměstnanců. Účelem výběru je objevit a vybrat mezi uchazeči o zaměstnání takové, kteří budou nejen velmi schopní, ale také budou pro zaměstnavatele působit po dobu, která se u nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, jenž snižuje produktivitu i kvalitu práce.

1.2.1 Fáze výběru zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců se rozděluje na dvě fáze, fází předběžnou a fází vyhodnocovací (Koubek, 2015).

- **Předběžná fáze**

Dle Koubka (2015) se objeví požadavek obsadit volné nebo potenciálně volné pracovní místo. Formuluje se příslušné pracovní místo a určí se na něm základní pracovní podmínky. Rozhodujícím postupem zajišťujícím kvalitní výběr je jasný a podrobný popis pracovního místa, které má být obsazeno. Ve druhém kroku se zjišťuje, jaké vědomosti a dovednosti, jakou kvalifikaci a jaké osobní rysy by měl uchazeč mít, aby mohl úspěšně vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Třetí krok vychází z druhého kroku a již konkrétně upřesňuje požadavky na vzdělání, kvalifikaci, délku praxe, specializaci, zvláštní schopnosti a osobní rysy nezbytné pro to, aby byl uchazeč shledán žádoucím pro volné pracovní místo.

- **Vyhodnocovací fáze**

Tato fáze jak definuje Koubek (2015) přichází po předběžné fázi s určitým časovým odstupem. Mezitím musí totiž v procesu získávání zaměstnanců dojít k nakupení se dostatečného počtu vhodných uchazečů na obsazované pracovní místo. I tato fáze se skládá z několika částí, ale na rozdíl od předběžné fáze není nutné podstoupit všechny tyto kroky. Ne příliš často se

stává, že stačí k výběru zaměstnanců použít výhradně jeden krok. Zpravidla se používá seskupení dvou nebo více kroků.

- Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisů.
- Předběžný pohovor, který má doplnit některé skutečnosti obsažené v dotaznících a dalších písemných dokumentech.
- Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. assessment centre.
- Výběrový pohovor.
- Zkoumání referencí.
- Lékařské vyšetření.
- Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
- Informování uchazečů o rozhodnutí.

Koubek (2015) říká, užití všech nebo jen některých zvolených kroků závisí na charakteru pracovního místa a kvalifikovanosti práce na něm, na množství uchazečů nebo na zvyklostech panujících ve společnosti. Vyhodnocovací fáze může vypadat tak, že buď necháme uchazeče absolvovat všechny části, které jsme pro příslušné pracovní místo určili (kompenzační postup) nebo budeme po každé části vylučovat ty, jejichž výsledky nebyly v tomto kroku dobré (vyřazovací postup). Stále častěji se aplikuje smíšený postup, kdy má část procesu kompenzační charakter a část procesu vyřazovací charakter. Kompenzační část většinou zahrnují testy osobnosti a výběrový pohovor. Argument je takový, že většina specialistů si myslí, že takový nástroj výběru by neměl rozhodovat o vyřazení uchazeče, ale měl by spíše sloužit jako doplňkový zdroj informací.

1.2.2 Metody výběru pracovníků a jejich použití

Mezi nejčastější metody při výběru zaměstnanců patří dotazník, zkoumání životopisu a testy pracovní způsobilosti.

Dotazník

Uchazeči o zaměstnání vyplňují většinou dotazník ve všech větších společnostech. Koubek (2015) říká, různé organizace využívají různé typy dotazníků a zpravidla jediná organizace aplikuje více variant dotazníků pro různé kategorie pracovních funkcí. Zpravidla se dotazník vkládá do osobního spisu přijatého zaměstnance a je původem informací evidence zaměstnanců. V dnešní době jsou stále populárnější elektronické dotazníky.

Jak uvádí Milkovich a Boudreau (1993), uchazeč v dotazníku vyplní se osobní údaje, na jakou pracovní pozici se hlásí, nejvyšší dosažené vzdělání a další informace, jako např., zda vlastní řidičský průkaz, jaké jsou jeho jazykové dovednosti nebo výčet předchozích zaměstnání. Existují dvě formy těchto dotazníků, přičemž jeden je jednoduchý dotazník a druhý je otevřený dotazník. Dotazníkem dává uchazeč najevo zájem o danou pracovní pozici, ale také poskytuje důležité informace pro společnost a její výběrový proces.

Zkoumání životopisu

Dle Koubka (2015) prohlížení životopisu a tedy zjišťování informací o uchazečích se zpravidla používá v kombinaci s jinou metodou. Běžné je, že se posuzovatelé v životopisu nejprve soustředí na informace o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče, životopis ale i mnohé vypoví o osobnosti uchazeče.

Jak uvádí Šikýř (2012), životopis uchazeče je posuzován z důvodu, aby společnost vybrala vhodného uchazeče. Ze životopisu je poznat, zda je uchazeč vhodný a splňuje všechny zadané požadavky, podle toho se společnost dále rozhoduje, zda uchazeče pozve na pohovor nebo rovnou přijme.

Testy pracovní způsobilosti

Werther a Davis (1992) tvrdí, že testy pracovní způsobilosti se užívají především u méně náročné práce, kde je lze snadněji možné prošetření schopností a dovedností pro danou pracovní činnost. Pro náročnější práci se spíše využívá stimulační cvičení, kde jsou uchazeči prověřováni při skutečných pracovních situacích.

Testy pracovní způsobilosti jsou, jak definuje Koubek (2015), testy různorodého zaměření, působnosti a spolehlivosti. Univerzálně bývají testy pracovní způsobilosti pokládány za pomocný nebo doplňkový nástroj při výběru zaměstnanců. Dále se tyto testy dělí do dalších kategorií.

- Testy inteligence (slouží k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky),
- Testy schopností (slouží k hodnocení existujících i potenciálních schopností jedince a předpokladu jejich rozvoje),
- Testy znalostí a dovedností (slouží k prověření znalostí nebo ovládnutí odborných zvyklostí, jimž se uchazeč naučil zejména ve škole nebo během přípravy na povolání),
- Testy osobnosti (souhrn testů, které lze označit jako psychologické, mají ukázat různé stránky uchazečovy osobnosti, základní rysy jeho povahy nebo zda je společenský či uzavřený),

- Skupinové metody výběru pracovníků (mají různou podobu, ale vždy jde o simulaci řešení nějakého praktického problému nebo hraní určité role),
- Grafologie (rozbor písma),
- Polygraf (detektor lži),
- Testy čestnosti,
- Drogové testy.

Testy pracovní způsobilosti jsou dle Koubka (2015) obvykle aplikovány ve spojení s jinými metodami výběru zaměstnanců. Jsou brány pouze jako doplňkové metody, které jsou využívány zejména při obsazování míst vedoucích zaměstnanců, vysoce kvalifikovaných specialistů, osob zabývajících se prodejem nebo manažerů.

Jak uvádí Dvořáková a kol. (2007), testy znalostí a dovedností zjišťují především, které schopnosti získal uchazeč přípravou na povolání, často formou ukázky daného pracovního postupu. Cílem testů osobnosti je zjistit, jaké má uchazeč základní rysy povahy, zkoumají jeho hodnoty a charakteristiky osobnosti. Tyto testy by tedy poté měly odhalit případné riziko nesouladu osobnosti uchazeče s týmovými a podnikovými hodnotami.

Assessment centre

Jak definují Stýblo, Urban a Vysokajová (2007), v této metodě jde o kompletní metodu výběru zaměstnanců, která především využívá pracovní modelové situace a případové studie. Pozorovatelé a zároveň hodnotitelé posuzují nejen individuální předpoklady pro dané pracovní místo, ale i předpoklady pro výkon vedoucích funkcí a úspěšné začlenění do pracovního týmu.

Tato metoda, jak píše Armstrong (2007), tvoří mnoho hodnotících procesů, které mají určitou podobu. Chování je věnována největší pozornost, úkoly zachycují klíčové pohledy na dané pracovní místo, využívají se činnosti ve skupině, hraní rolí nebo manažerské hry. Pouze doplňkovou roli zde hrají testy nebo pohovory. Pro zajištění objektivitu je u tohoto projektu zajištěno více hodnotitelů a pozorovatelů.

Jde o skupinovou metodu výběru, při které, jak tvrdí Koubek (2015), se na základě životopisů a motivačních dopisů vyselektují nejzajímavější uchazeči a společnost jim pošle pozvánku na půldenní nebo celodenní akci. Pozvaní kandidáti dohromady nebo každý sám řeší různé úkoly. Mohou to být třeba simulované ukázky práce nebo řešení simulovaných praktických každodenních problémů manažerů, dále jsou také v programu assessment centre zařazeny pohovory, testy osobnosti a testy způsobilosti. Forma assessment centre a jeho obsah musí přesně odpovídat obsazovanému pracovnímu místu a organizaci ve které toto místo je. Tato metoda je sice nákladnější, ale zajišťuje větší efektivnost selekce zaměstnanců.

Výběrový pohovor

Tato metoda, jak popisují Lorenz a Rohrschneider (2005) se stala základním kamenem procesu výběru zaměstnanců. Je to cílená komunikace s uchazečem o pracovní pozici, přičemž hlavním cílem je poznat jednotlivé uchazeče, jejich osobnost, zda se hodí do společnosti, ke spolupracovníkům a k pracovní náplni.

Pohovoru musí předcházet kvalitní příprava, která je dle Stýbla, Urbana a Vysokajové (2007) důležitá především z důvodu efektivnějšího využití času k získání potřebných informací. Příprava by měla obsahovat určité kroky. Nejprve by se měli hodnotící seznámit s životopisem uchazeče, poté zjistit požadavky obsazované pracovní pozice, nejlépe z již vypracovaných popisů pracovního místa, dále je důležité si připravit přehled klíčových otázek, je také velmi důležité zvolit vhodné prostředí, kde pohovor proběhne, posledním krokem by mělo být vytvoření záznamového archu, kam budou zapisovány všechny poznatky z pohovoru.

Výběrový pohovor nebo také rozhovor podle Koubka (2015) bývá nejvyužívanější a podle většiny nejvhodnější a důležitou metodou při výběru zaměstnanců. Kromě zhodnocení pracovní způsobilosti uchazeče má výběrový pohovor tři zásadní cíle.

- Sehnat další a hlubší informace o uchazeči (informace o očekávaných a pracovních cílech uchazeče),
- Přinést uchazeči informace o podniku a práci v ní (je velmi důležité, aby uchazeč získal realistickou představu o práci na obsazovaném místě),
- Odhadnout osobnost uchazeče (tento cíl může pohovor splnit lépe než testy osobnosti).

Armstrong (2007) definuje několik typů pohovorů, které lze při výběrovém řízení využít. Jedná se o individuální pohovory typu 1+1, kde se uchazeč setkává pouze se zaměstnancem, který vede pohovor, panelové pohovory, kde se setkávají s uchazečem dva a více zaměstnanců, kteří vedou pohovor a výběrová komise, která je větším panelem a uskutečňuje se v případě, že má o pohovor a následné rozhodnutí zájem více stran společnosti.

Dle Koubka (2015) může mít výběrový pohovor různé formy.

1. Podle počtu a složení účastníků se rozeznávají čtyři typy pohovoru.

- Pohovor 1+1 (pohovor s uchazečem vede jeden představitel společnosti, tato metoda může být dost subjektivní, ale tento typ pohovoru poskytuje vytvořit otevřenější atmosféru).
- Pohovor před panelem hodnotitelů, tzv. komisí (pohovor s uchazečem je často tvořen 3-4 osobami blízce seznámenými s obsazovanou pracovní pozicí a jejími

požadavky, tento typ pohovoru je objektivní oproti typu 1+1, ale také bývá více stresující).

- Postupný pohovor (je to sled pohovorů 1+1 s různými hodnotiteli, přičemž jeho cílem je zachovat výhody a překonat nevýhody typu pohovoru 1+1 a pohovoru před komisí, tato metoda je časově náročnější a vyčerpávající).
- Skupinový (hromadný) pohovor (v tomto druhu pohovoru na jedné straně stojí řada uchazečů a na druhé straně jeden nebo více hodnotitelů, v této metodě lze vypořádat chování každého uchazeče ve skupině).

2. Podle obsahu a průběhu se rozeznávají tři typy pohovoru.

- Nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor (obsah, postup i časový rozvrh vyplývají v průběhu pohovoru a záměry pohovoru nejsou stanoveny buď vůbec, nebo jsou stanoveny rámcově, tato forma nezajišťuje srovnatelnost způsobilosti uchazečů, nedává jim totožnou šanci a dovoluje uplatňování subjektivního přístupu k uchazečům, lze se dostat až k osobním otázkám, které se dotknou soukromí uchazeče a nevztahují se k požadavkům obsazovaného pracovního místa, tato podoba je velice citlivá na první dojem, který uchazeč vyvolá).
- Strukturovaný (standardizovaný) pohovor (obsah, pořadí otázek i čas, které jsou možné zabývat se jednotlivými otázkami, jsou předem určeny a plánovány, všechny otázky jsou položeny všem uchazečům totožné a k posuzování odpovědí jsou stanoveny předem připravené odpovědi, tato forma je považována za efektivní, spolehlivou a přesnou, není možné při této formě uchazeče posuzovat subjektivně, uchazeči mají stejné šance a je umožněna jejich srovnatelnost).
- Polostrukturovaný pohovor (tato forma pohovoru se snaží spojit výhody a odstranit nevýhody nestrukturovaného a strukturovaného pohovoru, je ale náročný na možnosti hodnotitelů a vyžaduje jejich důkladné proškolení, používají se dvě verze tohoto pohovoru, kdy v prvním případě je část pohovoru strukturovaná a část představuje volně plynoucí pohovor, ve druhém případě jsou předem stanovené cíle pohovoru, strukturovaná a nestrukturovaná složka pohovoru se mohou mísit, je vymezen pouze celkový čas pohovoru).

Zkoumání referencí

Tato činnost je podle Stýbla (2011) jedna z posledních fází při výběru uchazeče a slouží k ověření správnosti výběru. Především u obsazování vysoce postavených pozic je ověření referencí u bývalých zaměstnavatelů velmi důležitá součást výběru. Bývalý zaměstnavatel může společnosti poskytnout informace o tom, jak si uchazeč vedl při vykonávání různých činností a úkolů a zda se opravdu hodí na obsazované pracovní místo.

Jak říká Kociánová (2010), stává se jen výjimečně, že nejsou zjišťovány reference nebo není vyžadován lékařský posudek. Naopak fáze výběru navíc může být taková, že uchazeč může být přiveden ke svým potenciálním spolupracovníkům ještě před rozhodnutím o přijetí. Je, ale důležité zvážit, zda nebudou pracovníci uchazeče hodnotit pouze od povrchního dojmu.

Koubek (2015) uvádí, prozkoumávají se reference z předchozích pracovišť, školy nebo od osob které kandidáta znají. Tato metoda je velmi oblíbená, protože reference lze pokládat za velmi spolehlivý původ informací o uchazeči.

Lékařské vyšetření

Dle Koubka (2015) se tato metoda používá především v těch situacích, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí. Většina společností se však tímto prostředkem brání přijímání uchazečů s poškozeným zdravím na místa, kde by povaha práce mohla zapříčinit další zhoršení zdravotního stavu a tím pádem i problémy s opakovaným obsazováním pracovního místa.

Přijetí nejlepších uchazečů na zkušební dobu

Tato metoda, jak definuje Koubek (2015), patří mezi nejúčinnější metodu výběru zaměstnanců. Až teprve prací ve společnosti mohou uchazeči o zaměstnání prokázat své kvality a pracovní schopnosti. Metoda se zakládá na tom, že společnost na zkušební dobu přijme více vhodných uchazečů, kteří předtím úspěšně přešli přes jednotlivé metody výběru a snaží se zabezpečit systematické monitorování výsledků jejich práce a jejich pracovního chování. Nejlepšího uchazeče si poté společnost nechá a ostatní ve zkušební době propustí. V zahraničí se využívají některé trochu nezvyklé až kuriózní metody. Jsou to například kamerové zkoušky, frenologické metody (posuzují pracovní schopnost podle tvaru lebky či výrazu obličeje, astrologické metody nebo metody založené na tvaru ruky a uspořádání vrásek na dlani.

1.3 Stabilizace zaměstnanců

Jak říká Armstrong (2002), přeloženo Koubkem, stabilizace je určitý pojem zabezpečení toho, aby si organizace získala a udržela kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovníky. To znamená předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil a zvyšovat a rozvíjet

podstatné schopnosti lidí – jejich užitečnost, potenciál a zaměstnatelnost tím, že jim budou poskytovány příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji.

Dle Smitha (2017) si úspěšné společnosti velmi dobře uvědomují, že udržení zaměstnanců je nedílnou součástí jejich vůdčí schopnosti a růstu na trhu. Společnosti, které nezabezpečují udržení zaměstnanců jako prioritu, jsou vystaveni riziku, že své dobré zaměstnance ztratí.

Stabilizace zaměstnanců by měly být dle Armstronga (2007) zakládány na pochopení faktorů, které stabilizaci ovlivňují. Pro zaměstnance v raném období kariéry, tedy ve věku třiceti let a méně je důležitý postup v kariéře. Pro zaměstnance ve středním období kariéry, tedy ve věku jednatřicet až padesát let je klíčová schopnost řídit svou kariéru a nalézt uspokojení v práci. Zaměstnance v pozdním období kariéry, tedy nad padesát let bude nejvíce zajímat jistota v zaměstnání. Velmi častý jev je také to, že mladší zaměstnanci obměňují svá zaměstnání a zaměstnavatele mnohem častěji než starší zaměstnanci. Ale i zaměstnanci na částečný úvazek mění zaměstnání častěji než zaměstnanci na plný úvazek. Faktory, které mají největší vliv na stabilizaci, jsou pověst společnosti, získávání, výběr a rozmisťování zaměstnanců, příležitosti ke vzdělávání a učení nebo také uznávání, oceňování a odměňování výkonu.

Scalco (2017) popisuje, jak si v osmi různých příkladech společnost může udržet dobré zaměstnance:

1. Investice do profesního rozvoje zaměstnanců. Když společnosti investují do svých zaměstnanců tím, že jim poskytují příležitost naučit se nové dovednosti nebo znalosti, signalizují tím tedy investice do jejich současného i budoucího profesního růstu. Mnoho zaměstnanců se domnívá, že jejich spokojenost s prací závisí na tom, že mají kariéerní příležitosti. Zaměstnanci by se tedy měli účastnit různých konferencí nebo workshopů.
2. Vytvoření jasných očekávání a politiky společnosti. Když se zaměstnanci domnívají, že nemají jasnou představu o svých pracovních povinnostech, firemních zásadách a ukazatelích výkonu, kterými budou hodnoceny a kterými se budou řídit, může se to ukázat jako velmi frustrující a poškozující morálku. V nejhorších případech mohou hledat i zaměstnání jinde. Proto je velice důležité se zaměstnanci komunikovat. Musí být jasné, jaké jsou jejich pracovní povinnosti nebo firemní zásady. Dále je důležité poskytovat zaměstnancům pravidelnou zpětnou vazbu, aby věděli, jak jsou hodnoceni. Tyto zásady je, ale potřeba využívat spravedlivě mezi všemi zaměstnanci.
3. Nabídka výhod, které budou skutečně přínosné. V této nabídce by mohlo být zahrnuto kvalitní a všem zaměstnancům cenově dostupné zdravotní pojištění, životní pojištění, dostatečná

nemocenská dovolená, rodinná dovolená nebo penzijní spoření. Kromě těchto základních výhod by měla společnost zvážit, co by skutečně sloužilo potřebám zaměstnanců. Opce na akcii a další finanční pobídky, péče o děti, členství v posilovnách nebo tréninky v oblasti fitness. Proto by společnost měla chtít zpětnou vazbu zaměstnanců, aby se dozvěděla více o výhodách, které by skutečně posílily jejich život a blahobyt.

4. Vytvoření kultury otevřené komunikace. Morálka se významně zlepšuje, když mají zaměstnanci pocit, že mohou mluvit, sdílet své nápady, řešit konflikty a jiné stížnosti nebo se nějakým způsobem podílet na vývoji společnosti. Je tedy důležité zajistit otevřenou a transparentní komunikaci a povzbudit k tomuto chování každého zaměstnance. Přínosem otevřené komunikace je zvýšená důvěra zaměstnanců ve vrcholový management, což je další klíčový faktor při stabilizaci zaměstnanců.

5. Zaměstnanci se musí cítit ceněnými. Zaměstnanci přispívají obrovským podílem svého každodenního života na zdokonalení spodního řádu společnosti, takže je důležité, aby se cítili respektovanými a oceňovanými. Společnost by se měla ujistit, že se se zaměstnanci zachází spravedlivě a že vedení důsledně uznává a třeba i oceňuje členy týmu za dobře provedené práce a za úsilí, které dávají do své práce. Zatímco jednoduché „děkujeme“ je dobrý první krok, ale poskytnutí větší odměny ve formě různých bonusů, zvýšení mezd, propagace, placené volno nebo dary, které poskytují skutečnou hodnotu životů zaměstnanců, jistě ocení více.

6. Zaměstnanci nesmí být přespříliš přetěžováni. Protože všechny výhody a benefity na světě nemohou kompenzovat tzv. syndrom vyhoření. Přepřacování zaměstnanců může vést k tomu, že ztratí chuť pracovat a nakonec se vzdají všech svých projektů a odejdou ze společnosti. Je tedy jasné, že zaměstnanci budou mít energii a touhu zůstat ve společnosti déle, pokud nebudou trvale přepřacováni. Proto je důležité zajistit, aby žádný zaměstnanec nebyl požádán, aby dělal příliš mnoho práce, někdy až nad rámec nemožného. Společnost by měla povzbuzovat své zaměstnance k tomu, aby upřednostňovali zdravé pracovní zatížení a rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Společnost se díky nepřetěžování zaměstnanců může obávat poklesu produktivity, ale výzkumy naznačují, že méně práce, což se obvykle rovná méně stresu, může ve skutečnosti vést k ještě vyšší produktivitě.

7. Poskytnutí smysluplné práce. Dnešní zaměstnanci, zejména tisíciletí a mladší se stejně starají o to, jak dělat smysluplnou práci jako dělat práci, která platí účty. Proto je tak důležité poskytnout zaměstnancům různé povzbuzující úkoly a příležitosti k tomu, aby se ve společnosti skutečně změnili. Filantropické programy, příležitosti pro angažovanost zaměstnanců, sociální programy pro usnadnění vazby mezi spolupracovníky a sjednocení kolem společné vize společnosti mohou všem zaměstnancům poskytnout smysl pro smysl v práci.

8. Pochopení, proč zaměstnanci zůstávají. Většina společností má ve zvyku provádět rozhovor o ukončení pracovního poměru, proč se zaměstnanec rozhodl odejít. Ale jen velmi málo podniků si uvědomuje, proč se někteří zaměstnanci rozhodli zůstat. Informace zaměstnanců o tom, proč zůstávají ve společnosti jsou neocenitelné pro identifikaci zásad, které skutečně přispívají ke strategii uchování zaměstnanců a pro zjištění, zda existuje prostor pro zlepšení. Klíčem je otevřít zpětnou vazbu a formulovat jí do své vnitřní politiky.

1.4 Teorie motivace

Armstrong (2009) popisuje motiv jako příčinu pro to něco udělat a motivaci jako proces, která je zaměřena na sílu, směr chování a faktory, které působí na lidi, aby se chovali určitým způsobem.

Motivační proces je dle Turabika a Baskana (2015) proces, který předvádí každého člověka a jeho představy. Člověk se pak tyto představy snaží uspokojit. Motivační proces usiluje o řízení potřeb člověka určitým směrem tak, aby jednotlivé splněné úkony směrem za uspokojením svých potřeb přinášely spokojenost.

Senyucel (2009) popisuje motivaci jako fenomén, který přiměje lidi ráno vstávat do práce. Ačkoliv mohou fungovat stejné faktory u určitého počtu lidí, tak každý člověk je jedinečný a existují rozdíly, jak takové lidi motivovat. Jako příklad ukazuje peníze, které pro někoho představují převládající faktor pro vykonávání práce, ale každý má jiný úhel pohledu na důležitost peněz.

Jak uvádějí Armstrong a Taylor (2014), dobře motivovaní jedinci disponují pozitivním uvážením vlastního chování a oddaností o něco usilovat. Tito jedinci většinou se mohou motivovat sami, a tak dlouho, aby docílili svého záměru. Pokud ve společnosti takoví jedinci jsou, pak disponují nejlepší formou motivace. Další motivace vychází z práce samotné, z její kvality, odměn, vedení a formy uznání. Motivace z práce buduje na osobní motivaci a podporuje co nejlépe využívat dosažitelné schopnosti.

Armstrong (2009) uvádí následující typy motivů:

- vnitřní motivy,
- vnější motivy
- sociální motivy.

Vnitřní motivy, jak uvádí Armstrong (2009), vznikají z vytvoření individuálních hodnot, které působí na chování jedinců. Nevznikají pomocí externích stimulů. Vnitřní motivy mohou mít podobu motivace z práce, která je pro jedince podstatná, zajímavá, náročná a poskytuje přiměřenou míru samostatnosti a nezávislosti. Tato motivace představuje možnosti k dosažení a zlepšení vlastních dovedností a schopností.

Vnější motivy, jak uvádí Senyucel (2009), představují proces, který člověk nemůže ovlivnit a má materiální povahu (peníze, benefity nebo povýšení). Vnější motivy mohou mít velký a bezprostřední efekt, který však nemusí trvat dlouho.

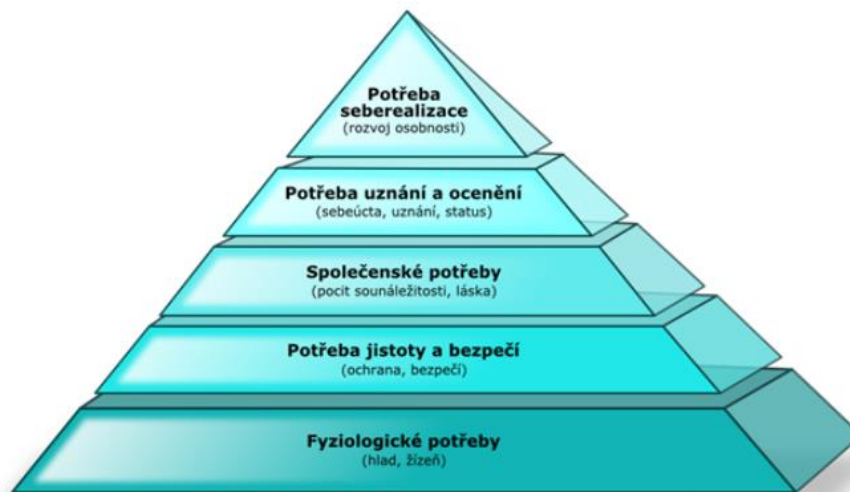
Sociální motivy, jak uvádí Senyucel (2009), vznikají z kontaktu s jinými jedinci. Nejvíce, pokud se jedná o tým nebo skupinu, které mají jednotný cíl. Nejčastější forma sociální motivace je psychologická.

Existuje mnoho teorií motivace, které se v podstatě navzájem doplňují. Armstrong (2009), Senyucel (2009), Armstrong a Taylor (2014) a Turabik a Baskan (2015) popisují tyto teorie:

- Maslowova teorie hierarchie potřeb,
- Herzbergova teorie dvou činitelů,
- McGregorova teorie X a Y,
- Vroomova teorie očekávání,
- Skinnerova teorie zesílení,
- Alderferova teorie existence, příbuznosti a růstu,
- Porterova a Lawlerova teorie,
- Adamsova teorie,
- McClellandova teorie získaných potřeb,
- Teorie vlastního kapitálu,
- Teorie stanovení cílů,
- Teorie instrumentality.

Mezi nejznámější motivační teorie dle Armstronga a Taylora (2014) patří Maslowova teorie hierarchie potřeb, Herzbergova teorie dvou činitelů a McGregorova teorie X a Y.

Maslowova teorie hierarchie potřeb je dle Armstronga (2009) nejznámější členění potřeb, kterou zformuloval v roce 1954 Abraham Maslow. Podstatou je pět hlavních kategorií lidských potřeb. Hlavní kategorie (řazené od nejnižší po nejvyšší) jsou základní fyziologické potřeby (hlad, žízeň, spánek), potřeby jistoty a bezpečí (ochrana, bezpečí, jistota), společenské potřeby (pocit sounáležitosti, láska, přátelství), potřeba uznání a ocenění (sebeúcta, status) a potřeba seberealizace (rozvoj osobnosti) (Obrázek 1). Je-li nižší potřeba uspokojena, člověk postupuje k další potřebě, která se stává důležitou a takto postupuje až k potřebě seberealizace. Potřeba seberealizace jako poslední část, však nemůže být nikdy plně uspokojena.



Obrázek 1 Maslowova teorie hierarchie potřeb (Rakowski, 2011)

Herzbergova teorie dvou činitelů podle Armstronga (2009) souvisí s výsledky výzkumu uspokojení z práce, do kterého byli zapojeni účetní a inženýři. S ohledem na výsledky ze studie rozdělil Herzberg vlivy působící uspokojení z práce do dvou kategorií. První představují udržovací (hygienické) vlivy, které se vztahují k vnějším vlivům, jejichž nedbání a nenaplňování způsobuje nespokojenost. Jedná se například o pracovní podmínky, jistotu, bezpečí a mezilidské vztahy. Druhou kategorií jsou stimuly, které motivují a tím vyvolávají určité uspokojení. Do této kategorie se řadí pocit radosti, úspěchu, uznání, ocenění, osobní rozvoj nebo povýšení.

McGregorova teorie X a Y byla dle Armstronga (2009) vytvořena na základě analýzy o různých pohledech zaměstnanců na jejich motivování v zaměstnání. Teorie X představuje tradiční názor, že průměrný člověk nemá rád práci, nemá k ní žádný vztah, natož ke společnosti a přeje si vyhnout se odpovědnosti. Proto musí být většina zaměstnanců nucena, kontrolována, směřována k úsilí splnění cílů společnosti. Tyto zaměstnance lze motivovat pouze určitými odměnami. Teorie Y předpokládá potřebu tvořivého prostředí pro pracovníky. Průměrný člověk má rád práci, chce se vzdělávat, nebojí se zodpovědnosti a chce splnit cíle společnosti, pokud bude mít dobré podmínky. Právě zodpovědnost umožňuje růst, rozvoj a motivaci zaměstnanců. V některých případech je McGregorova teorie ještě doplněna o teorii Z, která vznikla v 80. letech po úspěchu v Japonsku. Tato teorie považuje lidský faktor za důležitý, předpokládá dobré vztahy v podniku. Zaměstnanci chtějí, aby společnost, ve které pracují, byla úspěšná, mají rádi týmovou práci, je pro ně důležité, aby lidi nebrali pouze jako pracovní sílu, ale jako lidské bytosti.

1.5 Odměňování zaměstnanců

Jak uvádí Bláha (2013), odměňování zaměstnanců je považováno za jeden z nejúčinnějších prostředků pro motivování zaměstnanců a je také nástrojem ovlivňování jejich

pracovní výkonnosti. Vytvoření účinného, motivujícího a spravedlivého systému odměňování je jedním z nejnáročnějších úkolů, se kterými si musí vedení společnosti a specialisté na řízení lidských zdrojů vždy úspěšně poradit. K dispozici je relativně široký výběr možností, jak tuto problematiku řešit. Výsledkem by mělo být vytvoření takového systému odměňování, který by byl uspokojivý jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele a tím by bylo jistě podpořeno vytváření harmonických vztahů ve společnosti.

Odměňování zaměstnanců v moderním řízení lidských zdrojů dle Koubka (1995) nevyplývá pouze ze mzdy nebo platu, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly), kariérní postup, možnost vzdělávání a rozvoje nad rámec současné práce, zaměstnanecké výhody, různé benefity (zpravidla nepeněžní) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu. Odměny mohou obsahovat věci nebo jiné faktory, které nejsou zcela samozřejmé. Mohou mezi nimi být zahrnuty například zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje nebo zařízení (kancelář s kobercem místo linolea, kancelář v budově ředitelství nebo přidělení počítače).

1.5.1 Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je ocenit výsledky práce zaměstnance, tj. jeho výkon, možnosti a pracovní chování. Tomšík (2005) uvádí následující rozdělení mzdových forem:

- časová mzda,
- úkolová mzda,
- podílová (provizní) mzda,
- prémiová mzda
- podíl na výsledcích hospodaření.

Časová mzda, jak uvádí Tomšík (2005), většinou tvoří největší podíl celkové odměny a je nejpoužívanější základní mzdovou formou. U dělnických pozic se dle Kociánové (2010) zpravidla jedná o hodinovou mzdu a u nedělnických pozic se jedná o měsíční plat. Obě tyto formy však představují to samé, a to částku, kterou zaměstnanec dostává za odvedenou práci. Odlišnost je v tom, že mzda je peněžité plnění poskytované za odvedenou práci zaměstnavatelem zaměstnanci. Oproti tomu, plat je podle zákoníku práce peněžité plnění poskytované za práci zaměstnavatelem, kterým může být stát nebo územní samosprávný celek. Časová mzda je používána v čisté podobě, to znamená, že zaměstnanec dostane zapláceno za skutečně odpracovanou dobu a odměna není závislá na odvedeném pracovním výkonu. Nebo může být zaměstnanec odměněn časovou mzdou s příplatkem za hodnocení výsledků práce a pracovního chování.

Úkolová mzda je dle Koubka (2001) nejvhodnější pro odměňování manuálních prací nebo vypracování projektu. Princip spočívá v tom, že zaměstnanec obdrží určitou částku za každou provedenou jednotku práce. Mzda je tedy vytvořena součinem vazby na jednotku práce a počtu odpracovaných jednotek. Podle Žufana (2012) je třeba při nastolení úkolové mzdy zajistit kontrolu, sledování kvality a množství práce, práci zaměstnanci zajistit tak, aby bylo možné využít celý fond pracovní doby, stanovit a kontrolovat pracovní a technologické postupy.

Podílová (provizní) mzda bývá dle Koubka (2001) nejvíce uplatňována v obchodních činnostech. Odměna zaměstnance je závislá na prodaném množství a to buď úplně, nebo částečně. Pokud je odměna závislá jen částečně, znamená to, že má zaměstnanec jistotu základního platu a k němu dostává provizi za prodané množství. Výhodou podílové mzdy je podle Žufana (2012) přímý poměr odměny k výkonu, nevýhodou je velký psychický nátlak na zaměstnance.

Prémiová mzda, jak uvádí Šikýř (2014) je doplňková mzdová forma. Význam této formy je podněcování zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

Podíl na výsledcích hospodaření dle Šikýře (2014) slouží k oceňování podílu jednotlivých zaměstnanců na dosažení očekávaných výsledků hospodaření společnosti. Významem je stabilizace a podpoření sounáležitosti zaměstnanců s vykonávanou prací.

1.6 Spokojenost zaměstnanců

Jak uvádí Kociánová (2010), se stabilitou zaměstnanců velice úzce souvisí úroveň pracovní spokojenosti. Pouze u spokojeného zaměstnance může vedení společnosti předpokládat, že nebude uvažovat o odchodu ze společnosti. Protože nejčastější příčinou odchodu zaměstnance ze společnosti je právě jeho nespokojenost. Pracovní spokojenost souvisí nejenom s pracovními podmínky, ale také s mimopracovním životem zaměstnanců. Mezi faktory posilující spokojenost zaměstnanců může patřit finanční ohodnocení, optimální spolupráce a mezilidské vztahy na pracovišti nebo bezpečnost vykonávané práce, naopak faktory zeslabující spokojenost zaměstnanců můžou být časový stres, pracovní zátěž, nereálné pracovní nároky nebo nedostatek času na osobní a rodinný život.

1.7 Oddanost zaměstnanců

Pojem oddanost, jak uvádí Armstrong (2002), je vztažena k míře vazby a věrnosti zaměstnance ke společnosti, což se odráží na stabilitě zaměstnanců. Oddaný zaměstnanec, je takový zaměstnanec, který se ztotožňuje se společností, chce v ní zůstat a je připraven v zájmu společnosti intenzivně pracovat.

Podle Bláhy (2013) je oddanost společnosti pojetí, které vystihuje vztah mezi zaměstnancem a organizací zaměstnavatele. Vyjadřuje sympatie a loajalitu zaměstnance vůči společnosti. Oddanost vůči společnosti má vztah k deklarováním úmyslům odejít ze společnosti, jakož i ke skutečným odchodům ze společnosti. Dále uvádí, že vysoký stupeň oddanosti snižuje pracovní absenci, zejména absenci, která je způsobena rozhodnutím zaměstnance, tzv. dobrovolná nepřítomnost.

Dle Bláhy (2013) se oddanost sestává ze tří částí:

- Emocionální oddanost – formuluje, do jak velké míry chce být zaměstnanec ve společnosti.
- Trvající oddanost – platí pro potřeby práce pro společnost, tato potřeba je dána obavou ze ztráty výhod spojené s odchodem ze společnosti nebo s obtížemi získat zaměstnání v jiné společnosti.
- Normativní oddanost – formuluje, do jak velké míry zaměstnanec cítí, že je jeho povinností zůstat ve společnosti.

Armstrong (2002) doplňuje, že formování oddanosti je realizováno pomocí zlepšování personálních a jiných organizačních postupů, jako jsou odměňování, hodnocení, vzdělávání, zaměření práce na vnitřní uspokojení zaměstnanců, ale také aktivním zapojováním zaměstnanců do chodu společnosti. Na oddanost působí adaptace zaměstnance ve společnosti, protože prvním krokem k získání oddanosti je představit společnost jako organizaci, pro kterou má smysl, cenu, význam pro ni pracovat a soustavně tento první dojem během prvních týdnů upevňovat.

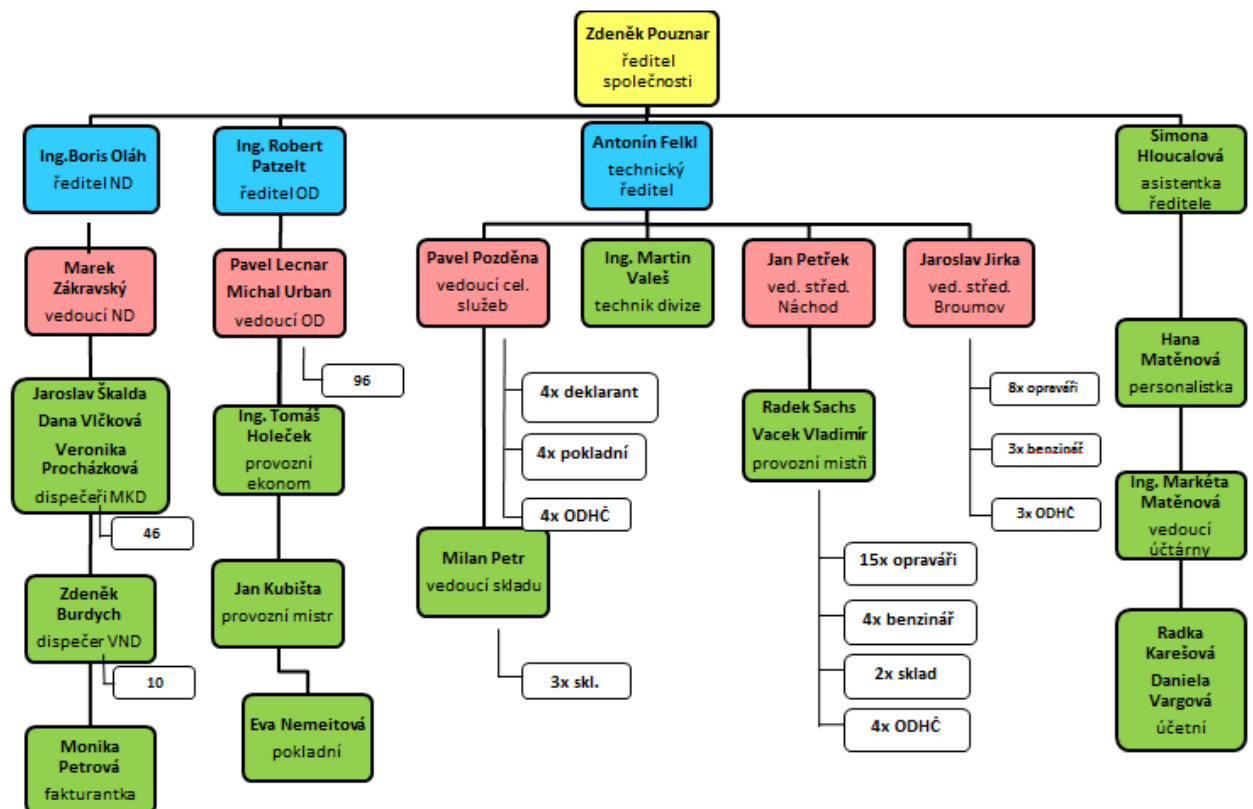
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ZÍSKÁVÁNÍ A STABILIZACE ZAMĚSTNANCŮ NA POZICI ŘIDIČŮ VE SPOLEČNOSTI CDS NÁCHOD

2.1 Představení společnosti

CDS s r. o. Náchod je dopravní společnost se sídlem v Náchodě. Její hlavní činností je mezinárodní a vnitrostátní osobní a nákladní doprava, dále celní služby, vnitrostátní a mezinárodní spedice, prodej pohonných hmot, náhradních dílů, skladování výrobků a materiálů, opravárenství a pneuservis, prodej mýta a provoz směnáren.

Společnost CDS s r. o. Náchod vznikla v roce 1993. Cílem byla privatizace ČSAD Hradec Králové dopravního závodu 503 Náchod. Společnost vlastnila střediska v Bělovsi a v Polici nad Metují. Její hlavní činností byl provoz nákladní dopravy, celní a logistické služby. V roce 1998 a to 1. dubna byla dokončena privatizace. Novými vlastníky se stalo pět spolumajitelů: Ing. Krejsa, Ing. Sekyra, p. Litterbach, p. Pouznar a p. Kaválek, každý s podílem 20%. Přišlo zakoupení prvních autobusů a začátek provozování zájezdové dopravy, která se postupně rozšířila i na obsluhu pravidelných linek. V roce 2001 CDS s r. o. Náchod odkoupila bývalé objekty ČSAD v Náchodě a Broumově. Tím vzniklo ekonomicky osamostatnění divize osobní dopravy. V roce 2007 společnost zakoupila bývalý sklad Tepny v Náchodě, který nyní po modernizaci disponuje 2500 paletovými místy a skladování se tak stalo významnou činností divize. V roce 2009 vznikla čtvrtá divize a to divize technická. Tato divize zajišťuje ve střediscích v Náchodě a v Broumově opravárenství, pneuservis, mytí a parkování vozidel, prodej pohonných hmot, měření emisí a další služby. V roce 2015 byla změna vlastnických práv. Novými vlastníky se stali p. Pouznar s podílem 60% a Ing. Patzelt s podílem 40%. Společnost si klade za cíl další rozvoj všech čtyř divizí.

Společnost CDS Náchod v současné době zaměstnává celkem 205 zaměstnanců, z toho je 56 řidičů nákladní dopravy a 96 řidičů osobní dopravy. Vzhledem ke geografickému umístění společnosti ve městě Náchod, které je zároveň hraniční přechod s Polskem, zaměstnává společnost 34 řidičů polské národnosti, 31 z nich zaměstnává v osobní dopravě, 3 z nich zaměstnává v nákladní dopravě, dále také ve společnosti pracují 2 řidiči osobní dopravy slovenské národnosti. Společnost disponuje 40 nákladními vozidly pro vnitrostátní i mezinárodní dopravu a 50 autobusy. Touto kapacitou je schopna pokrýt jakékoliv přepravní potřeby i těch nejnáročnějších zákazníků. Organizační struktura společnosti CDS Náchod je zobrazena na Obrázku 2. Roční obrat společnosti se pohybuje mezi 250 až 300 mil. Kč.



Obrázek 2 Organizační struktura společnosti (Interní zdroj společnosti, 2018)

2.1.1 Personální řízení ve společnosti

Společnost CDS Náchod nemá ve své organizační struktuře zaměstnance, který se zabývá pouze personalistikou, proto výběr zaměstnanců zajišťují ředitelé divizí (osobní dopravy a nákladní dopravy) a posléze vedoucí doprav (osobní dopravy a nákladní dopravy). Vedoucí dopravy seznámí uchazeče s prací, její náročností, pracovní dobou a domluví termín nástupu a potřebné dokumenty, které má uchazeč donést.

2.2 Současný systém získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců

Tato kapitola se bude zabývat tím, jaké metody používá společnost CDS Náchod při získávání, výběru, přijímání a adaptaci zaměstnanců. Je velice důležité správným způsobem definovat nabízenou pracovní pozici a hlavně ho správnými informačními nástroji dostat k vhodným budoucím pracovníkům. Pokud toto společnost nesplní, nemůže očekávat kvalitní potenciální zaměstnance, kteří by se hlásili na určitou pracovní pozici zveřejněnou společností. Pokud společnost získá vhodné uchazeče, musí správnými metodami vybrat toho nejkvalitnějšího budoucího zaměstnance. Až se společnosti podaří vybrat toho nejlepšího ze všech uchazečů a přijme ho, je velmi nutné ho co nejdříve a co nejlepším způsobem adaptovat do pracovního procesu, aby mohl svou prací a dobrými nápady přispívat k prosperitě společnosti.

2.2.1 Současný systém získávání zaměstnanců

Společnost informace o volné pracovní pozici zveřejňuje nejčastěji na svém profilu Facebooku, na webových stránkách společnosti, na webových stránkách Truckjobs.cz. Pokud ani přes webové stránky nezíská společnost vhodného zaměstnance, uveřejní inzerát většinou v regionálním tisku a jen minimálně používá rádia. Informace o volné pracovní pozici obsahují hlavně název obsazované činnosti, dále mezi informace o nabízené pracovní pozici patří požadavky na kvalifikaci nebo informace o předchozích zaměstnání.

V případě, že inzerát nebo nabídka pracovní pozice najde svůj cíl a někoho osloví, stane se z této osoby uchazeč. Uchazeč o pracovní pozici musí splnit podmínky pro vstup do výběrového řízení, které jsou popsány v kapitole 2.2.3. Přihlášku uchazeč doručí do společnosti e-mailem, osobně nebo poštou společně s níže popsanými požadovanými dokumenty. Dále proběhne vyfiltrování uchazečů, kteří nesplnili dané podmínky nebo nevyhovují představám vedoucích zaměstnanců. Uchazeči, kteří i přes tento filtr zůstanou, jsou dále nejčastěji zváni na osobní pohovor, který je velmi důležitý jak pro společnost, tak pro uchazeče, protože nikdy člověk nedostane druhou šanci udělat první dojem.

Společnost se snaží motivovat i své stávající zaměstnance, aby se pokusili hledat uchazeče i v řadách svých rodin, přátel nebo známých a to finanční odměnou 5000 Kč za řidiče, kterého doporučí.

2.2.2 Současný systém výběru zaměstnanců

System výběru zaměstnanců je v dnešní době díky nízké nezaměstnanosti (dle portálu www.czso.cz je obecná míra nezaměstnanosti v prvním čtvrtletí roku 2018 2,4%) velmi omezený. Samozřejmě by bylo vhodnější, kdyby se na každou vypsanou pozici hlásilo několik adeptů a společnost mohla vybírat z kritérií, které si sama předem určí. Dalším aspektem, který se do tohoto procesu promítá, je absence personálního zaměstnance. Jak je uvedeno výše, zaměstnance vybírají především ředitelé divizí.

V současném systému výběru zaměstnanců ve společnosti jsou stěžejním kritériem především kvalifikační požadavky a praxe uchazeče. System výběru funguje především právě na základě splnění nebo nesplnění požadovaných kvalifikačních požadavků, protože aktuálně není zaměstnanců a především potom řidičů nazbyt.

Uchazeč, který se hlásí o místo řidiče nákladní dopravy, musí mít řidičské oprávnění skupiny C + E, pro osobní dopravu je to potom řidičské oprávnění skupiny D, dále poté profesní průkaz způsobilosti řidiče, digitální kartu do tachografu a musí splňovat trestní bezúhonnost. V případě, že se na pozici přihlásí více zájemců, probíhá výběrové řízení vedené řediteli divizí. Ve výběrovém řízení největší roli hraje osobní pohovor a reference u původních zaměstnavatelů.

2.2.3 Požadované dokumenty a informace od uchazečů

Uchazeč, který se přihlásí o nabízenou pracovní pozici, je povinen dodat se svou přihláškou do výběrového řízení i několik dokumentů k rukám vedoucího zaměstnance. Mezi požadované dokumenty, které od potenciálního zaměstnance společnost vyžaduje, patří:

- strukturovaný životopis
- motivační dopis
- výpis z trestního rejstříku
- lékařský posudek o zdravotní způsobilosti
- potvrzení o předchozích zaměstnáních
- řidičský průkaz, karta do tachografu
- občanský průkaz.

Tyto dokumenty, které současně zašle uchazeč předem, posoudí vedoucí zaměstnanec a v případě, kdy se na základě těchto dokumentů rozhodne, že se může jednat o vhodného kandidáta na nabízenou pozici, pozve si uchazeče na osobní pohovor. Osobní pohovor je důležitou a nedílnou součástí výběrového řízení. V případě, že se o místo hlásí jeden uchazeč, bývá pohovor většinou formalitou a uchazeč na něm pouze potvrdí svůj zájem o nabízené místo ve společnosti. V případě, kdy se do fáze osobního pohovoru dostane více uchazečů, je to v podstatě souboj o to, který z nich vedoucího zaměstnance více zaujme svým vystupováním, chováním a projevem, protože v této fázi již všichni uchazeči splnili papírové předpoklady pro to, aby na dané místo mohli být přijati.

2.2.4 Současný systém přijímání zaměstnanců

Poté, co uchazeč splní všechny náležitosti, projde osobním pohovorem a je vedoucím zaměstnancem vybrán jako vhodný kandidát, přijde na řadu přijetí a začlenění do společnosti. Přijetí vhodných uchazečů je podmíněno lékařským posudkem od lékaře společnosti, ten bývá však většinou pouhou formalitou neboť potvrzení o zdravotní způsobilosti dodává uchazeč již na samém začátku výběrového řízení. Vybraný kandidát se po přijetí domluví s vedoucím zaměstnancem a navštíví v domluveném termínu lékaře, který pro společnost tyto posudky zajišťuje. Uchazeč s sebou musí mít požadované dokumenty, následně je podepsána pracovní smlouva, proběhne školení BOZP a PO, posléze je seznámen s pracovní náplní a s provozem.

V osobní dopravě je nutné i základní školení tarifu, ceníku a systému odbavování. Záleží především na tom, jaké zkušenosti nový zaměstnanec má, protože pokud se jedná o ostříleného řidiče, jeho začlenění je jednodušší a časově mnohem méně náročné. Naopak, pokud se jedná o mladého, nebo nezkušeného řidiče, je nutné jeho začlenění věnovat více času. Takový řidič

tráví i několik týdnů na linkách, na kterých by poté mohl sám jezdit, po boku zkušeného kolegy, od kterého se snaží získat vědomosti a zkušenosti.

V nákladní dopravě je začlenění v podstatě podobné, ale o něco rychlejší. Nejprve proběhne jednoduché školení o práci řidiče nákladní dopravy. Řidič se zaškolí u zkušeného řidiče. Doba, kterou toto zaškolení zabere, se opět odvíjí od zkušeností nového řidiče, ale oproti osobní dopravě je až poloviční.

2.2.5 Současný systém adaptace zaměstnanců

Při adaptaci nového zaměstnance probíhá samozřejmě nejprve jeho zaškolení. Jak je uvedeno již v kapitole 2.2.4., doba adaptace zaměstnance je nepřímo úměrná jeho zkušenostem.

Řidič osobní dopravy je v zácviku se zkušeným řidičem až několik týdnů. V závislosti na zkušenostech nového zaměstnance se tato doba pohybuje v rozmezí 2-4 týdny.

Řidič nákladní dopravy je v zácviku se zkušeným řidičem týden, maximálně dva týdny. Mentoři, kterými jsou vždy nejzkušenější kolegové, se snaží v co největší míře a v co nejkratším čase zapracovat nového zaměstnance do společnosti.

Tento proces je u obou druhů dopravy podobný, především velmi individuální a odvíjí se od několika faktorů. Primárně od zkušeností mentora, ale hlavně od zkušeností nového zaměstnance. Dále také od jeho schopností učit se novým věcem a zájmu, který o tuto práci má. Při tomto procesu je pro společnost velmi důležité udržet si zkušené zaměstnance, kteří jsou schopni urychlit proces začlenění těch nových. Z tohoto tvrzení plyne, že získávání nových zaměstnanců jde ruku v ruce se stabilizací stávajících zaměstnanců, což je neméně důležité, protože pokud nebude mít společnost zkušené řidiče, proces adaptace nových zaměstnanců, bude delší a obtížnější.

2.3 Systém odměňování zaměstnanců

Ve společnosti CDS mají řidiči osobní i nákladní dopravy mzdu složenou z více částí. Řidiči osobní i nákladní dopravy mají ve mzdě stanovené základní tarify – fixní část platu. K této fixní části jsou přiznávány prémie za pohonné hmoty, které ušetří, prémie od vedoucího a veškeré zákonné příplatky. Především prémie za pohonné hmoty je považována za účelnou. Řidiči jsou motivováni jezdit úsporně a přispívají tak i k šetrnosti životního prostředí. Dá se vlastně říci, že společnost nevyhazuje peníze skrz motor výfukem ven, ale raději je přerozdělí zaměstnancům a je šetrnější k životnímu prostředí. Prémie od vedoucího zaměstnance dává potom prostor pro odměnu pečlivých zaměstnanců, kteří vyvinou více snahy nebo odvedou pro společnost práci nad rámec svých povinností.

Další, neméně důležitou částí, kterou společnost svým zaměstnancům nabízí je nefinanční složka mzdy neboli benefity. Mezi benefity, které společnost zaměstnancům osobní i nákladní dopravy poskytuje, patří extra mobilní tarif od společnosti T-Mobile. Za zvýhodněnou cenu tak mohou zaměstnanci používat mobil i pro soukromé účely. Rozdíl mezi cenou tarifů pro společnost, která si objedná u operátora několik desítek nebo i stovek čísel a cenou pro fyzickou osobu činí často i více než 50 %. Dále dostávají zaměstnanci pracovní oblečení s logem společnosti a všichni zaměstnanci, včetně rodinných příslušníků mohou poté využívat jízdné zdarma ve všech autobusech a na všech trasách CDS. Tento stávající benefit je považován za nejvíce přínosný. Před nedávnou dobou také společnost zavedla náborový příspěvek ve výši 10 000 Kč. Dále mohou zaměstnanci získat odměnu za doporučení nového zaměstnance a to ve výši 5 000,- Kč.

2.4 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je důležitým aspektem neboť i v oboru dopravy je nutné jít tzv. s dobou a sledovat trendy. Z tohoto důvodu nestačí zaměstnance pouze přijmout, posadit do vozidla a nechat jezdit, ale je nutné je i čas od času školit nebo doškolovat.

Co se týče vzdělávání zaměstnanců, řidiči osobní dopravy jsou každý rok interně školeni. Tématy školení jsou především tarify, komunikace, odbavování cestujících nebo kondiční jízdy. Tyto aspekty jsou velmi důležité, protože se jedná o znalosti, které mají přímý vliv na komfort cestujících. Pokud nastoupí cestující do autobusu a nezná přesně tarify, řády a podobné věci, je řidič důležitým prostředníkem mezi společností a zákazníkem. Z tohoto důvodu je nutné učit řidiče i vhodně komunikovat. Pokud je řidič vstřícný, komunikativní, příjemný a ještě předá potřebné informace, cestování je mnohem příjemnější. Odbavování cestujících je poté důležité z hlediska, aby spoje zbytečně nenabíraly zpoždění. Nejdůležitějším aspektem pro cestující je samozřejmě bezpečnost a právě proto se udržují řidiči v řidičské kondici i kondičními jízdami.

Kondice řidičů nákladní dopravy je neméně důležitá. Právě proto i řidiči nákladní dopravy absolvují kondiční jízdy nebo doškolení na nejnovější systémy a trendy, které se aplikují v dopravě. Ze statistik policie ČR vyplývá, že v roce 2017 zahynulo na českých silnicích celkem 502 osob ve 103 821 dopravních nehodách, při čemž nejčastější příčinou dopravních nehod je nepřizpůsobení rychlosti dopravně-technickému stavu vozovky. Řidiči nákladní dopravy mají dále možnost školení na mezinárodní silniční přepravu nebezpečných věcí, dle evropské dohody ADR.

Jelikož společnost zaměstnává i několik řidičů polské národnosti, podílí se na jejich vzdělávání poskytováním kurzů českého jazyka. Tento kurz je považován především v osobní dopravě za velmi důležitý, protože ačkoli je polština s češtinou velmi podobná, tak nasednout

v České republice do autobusu a mít problém se domluvit s řidičem nevrhá na společnost dobré světlo.

2.5 Dotazníkové šetření

Pro šetření problematiky získávání a stabilizace řidičů ve společnosti CDS Náchod z pohledu samotných stávajících řidičů osobní i nákladní dopravy společnosti byla zvolena kvantitativní metoda analýzy dotazováním daných řidičů. Dotazník byl sestaven autorem tak, aby bylo možné analyzovat nejčastější způsoby upoutání pozornosti potenciálních uchazečů při rozhodování o budoucím zaměstnavateli, dále, co řidiče vedlo k výběru společnosti, jaká skutečnost by byla důvodem jejich odchodu ze společnosti nebo jaké další benefity by chtěli, aby jim společnost nabízela.

Pro dotazování byla zvolena elektronická podoba dotazníků, které byly rozeslány ředitelem osobní dopravy (dříve nákladní dopravy) e-mailem řidičům osobní a nákladní dopravy (vzor česky psaného dotazníku viz příloha A, vzor polsky psaného dotazníku viz příloha B). Celkem bylo rozesláno 152 dotazníků, z toho 96 dotazníků řidičům osobní dopravy a 56 dotazníků řidičům nákladní dopravy. Z důvodu špatného vyplnění, neúplnosti nebo nevyplnění dotazníku bylo použito pouze 133 z nich. Dotazník vyplnilo 84 řidičů autobusové dopravy a 49 řidičů nákladní dopravy. Výzkum probíhal 60 dnů. Procenta u vyhodnocení jednotlivých otázek při rozdělení řidičů na osobní a nákladní dopravu jsou brány z celkového počtu dotazovaných.

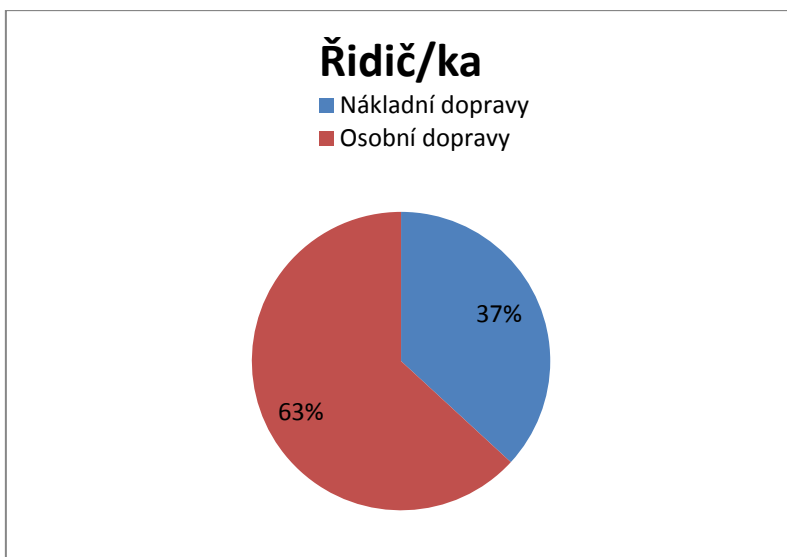
2.5.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku

Otázka 1: Pohlaví

Dotazník vyplnilo 133 mužů (tj. 100 %) z celkového počtu 152 dotazovaných respondentů. Celkově je mezi řidiči jedna žena a to na pozici řidičky nákladní dopravy.

Otázka 2: Řidič/ka

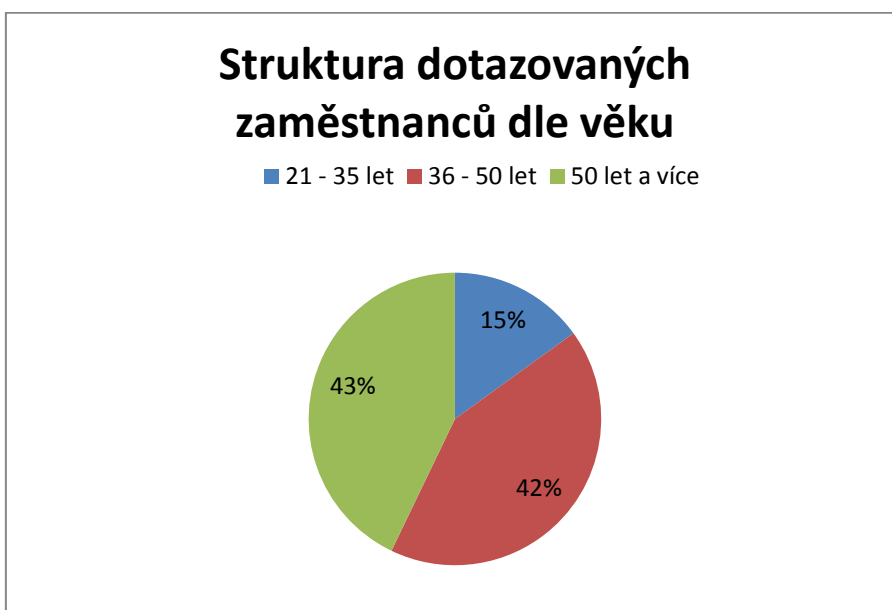
Tato otázka byla v dotazníku použita hlavně z důvodu dalšího rozdělení otázek. Nelze totiž zcela porovnávat řidiče osobní a nákladní dopravy. Každý z nich má jiné požadavky na benefity nebo se z různých zdrojů dozvěděli o volné pracovní pozici. Dotazníkové šetření vyplnilo 84 řidičů osobní dopravy (tj. 63 %) a 49 řidičů nákladní dopravy (tj. 37 %). Výsledky této otázky zobrazuje Obrázek 3



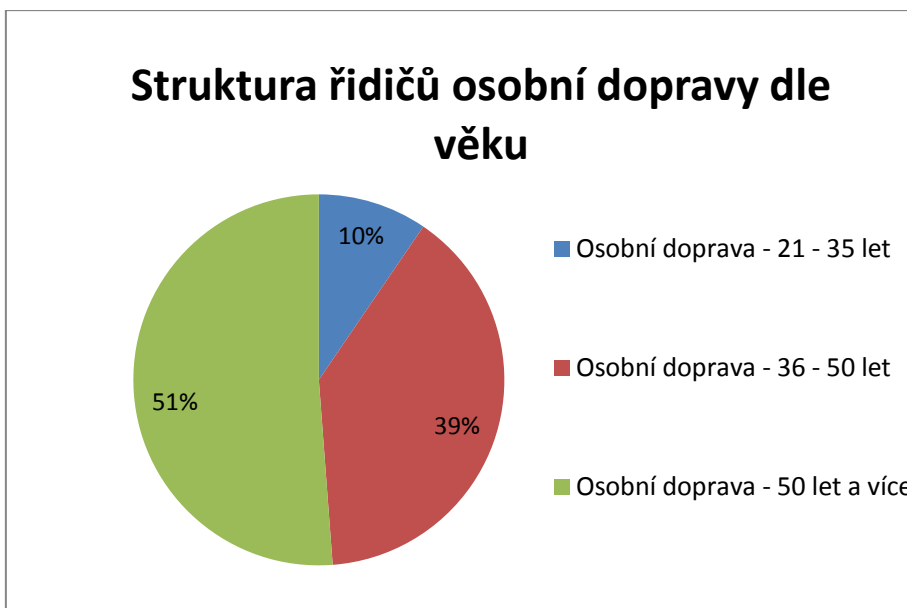
Obrázek 3 Řidič/ka (autor)

Otázka 3: Věk

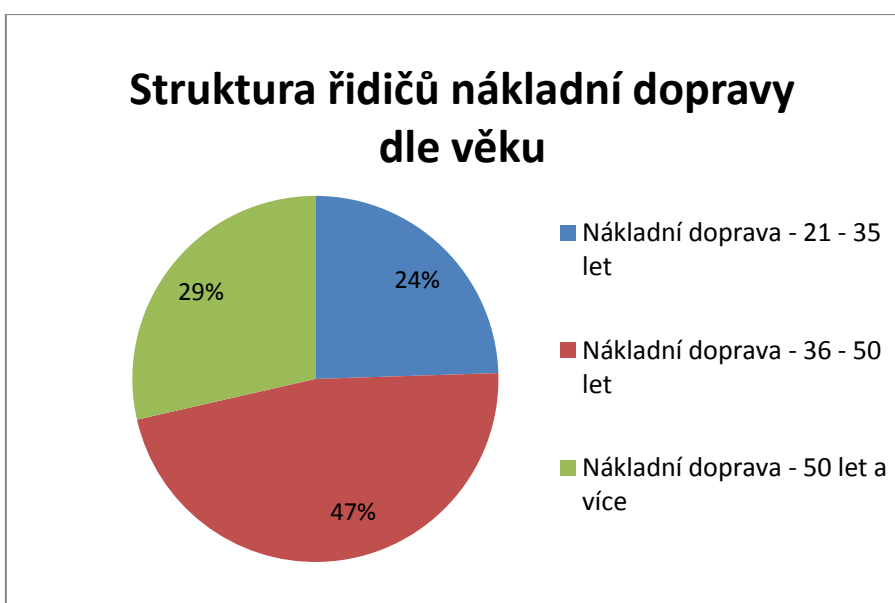
Věková struktura dotazovaných zaměstnanců byla rozdělena na kategorie 21 – 35 let, 36 – 50 let, 50 let a více. V kategorii 21 – 35 let ve společnosti pracuje 20 řidičů (tj. 15 %), z toho je 8 řidičů osobní dopravy (tj. 6 %) a 12 řidičů nákladní dopravy (tj. 9 %). Ve věku 36 – 50 let ve společnosti pracuje 56 řidičů (tj. 42 %), z toho je 33 řidičů osobní dopravy (tj. 25 %) a 23 řidičů nákladní dopravy (tj. 17 %). V poslední kategorii nad 50 let pracuje celkem 57 řidičů (tj. 43 %), toho je 43 řidičů osobní dopravy (tj. 32 %) a 14 řidičů nákladní dopravy (tj. 11 %). Výsledky této otázky zobrazuje Obrázek 4. Obrázek 5 zobrazuje strukturu dotazovaných řidičů osobní dopravy dle věku. Obrázek 6 zobrazuje strukturu dotazovaných řidičů nákladní dopravy dle věku.



Obrázek 4 Struktura dotazovaných zaměstnanců dle věku (autor)



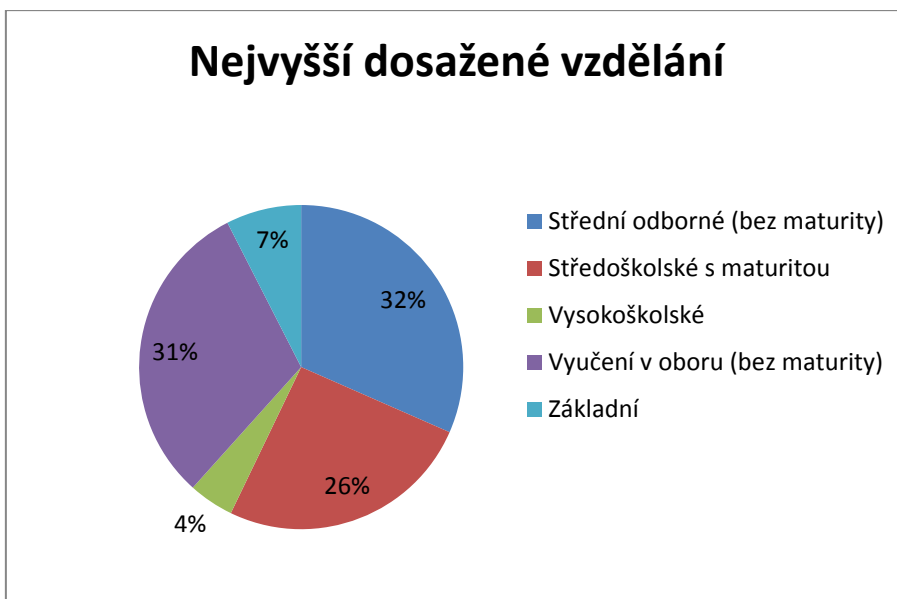
Obrázek 5 Struktura řidičů osobní dopravy dle věku (autor)



Obrázek 6 Struktura řidičů nákladní dopravy dle věku (autor)

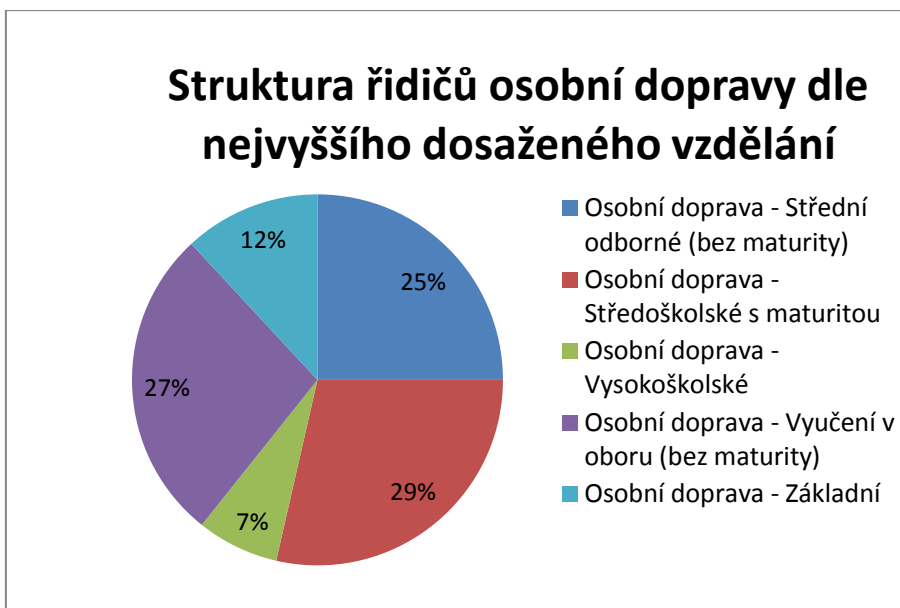
Otázka 4: Nejvyšší dosažené vzdělání

Celkové rozložení nejvyššího dosaženého vzdělání bez ohledu rozdělení řidičů na osobní a nákladní dopravu je následující. Nejvíce řidičů má střední odborné vzdělání (bez maturity), celkem 42 řidičů (tj. 32 %), vyučeno v oboru je 41 řidičů (tj. 31 %), středoškolské vzdělání s maturitou má 34 řidičů (tj. 26 %), základní vzdělání má 10 řidičů (tj. 7 %) a vysokoškolské vzdělání má 6 řidičů (tj. 4 %). Výsledky této otázky zobrazuje Obrázek 7.



Obrázek 7 Struktura dotazovaných zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání (autor)

Co se týká rozdělení na řidiče osobní a nákladní dopravy, výsledky jsou následující. Nejvíce dotazovaných řidičů osobní dopravy má nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské s maturitou, celkem 24 řidičů (tj. 18 %), vyučeno v oboru je 23 řidičů osobní dopravy (tj. 17 %), střední odborné vzdělání (bez maturity) má 21 řidičů osobní dopravy (tj. 16%), základní vzdělání má 10 řidičů osobní dopravy (tj. 7 %) a vysokoškolské vzdělání má 6 řidičů osobní dopravy (tj. 5 %). Co se týká řidičů nákladní dopravy, tak nejvíce řidičů má nejvyšší dosažené vzdělání střední odborné (bez maturity), je to celkem 21 řidičů nákladní dopravy (tj. 16 %), vyučeno v oboru je 18 řidičů nákladní dopravy (tj. 14 %) a středoškolské vzdělání s maturitou má 10 řidičů nákladní dopravy (tj. 7 %). Výsledky struktury řidičů osobní dopravy dle nejvyššího dosaženého vzdělání zobrazuje Obrázek 8. Výsledky struktury řidičů nákladní dopravy dle nejvyššího dosaženého vzdělání zobrazuje Obrázek 9.



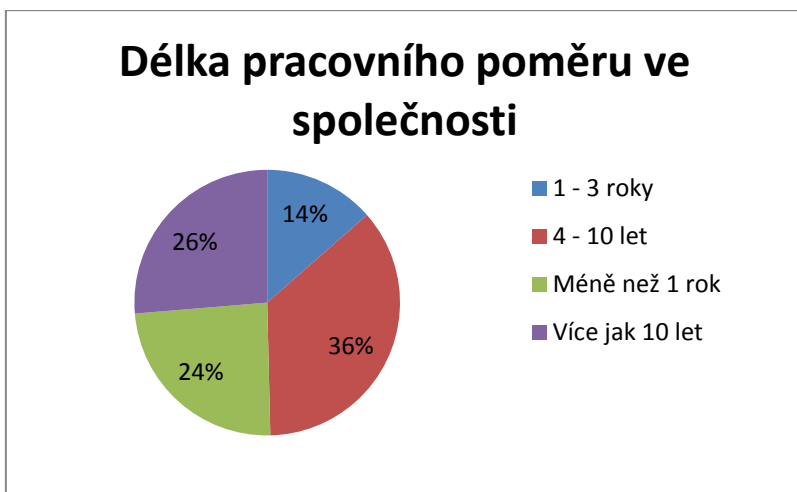
Obrázek 8 Struktura řidičů osobní dopravy dle nejvyššího dosaženého vzdělání (autor)



Obrázek 9 Struktura řidičů nákladní dopravy dle nejvyššího dosaženého vzdělání (autor)

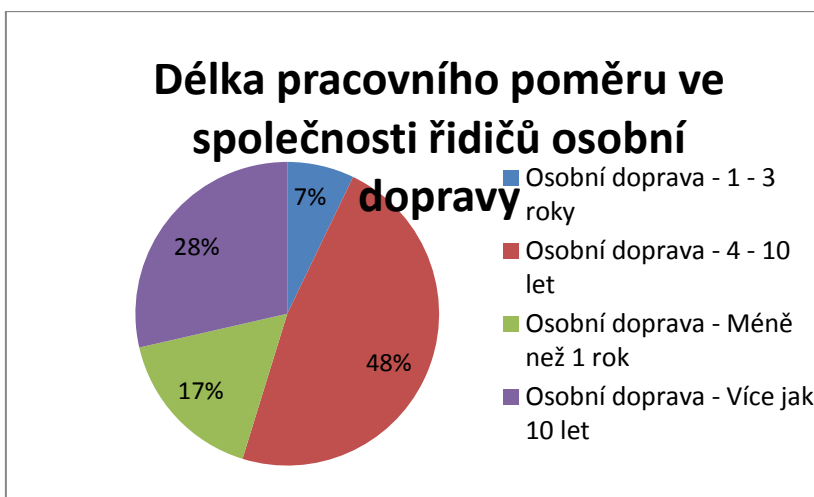
Otázka 5: Délka pracovního poměru ve společnosti CDS Náchod

Z dotazníkového šetření je patrné, že více než třetina, tedy 48 řidičů z celkového počtu dotazovaných pracuje ve společnosti mezi 4 – 10 lety (tj. 36 %), více než 10 let ve společnosti pracuje 35 řidičů (tj. 26 %), méně než 1 rok pracuje ve společnosti 32 řidičů (tj. 24 %) a mezi 1 – 3 roky pracuje ve společnosti 18 řidičů (tj. 14 %). Výsledky této otázky zobrazuje Obrázek 10.

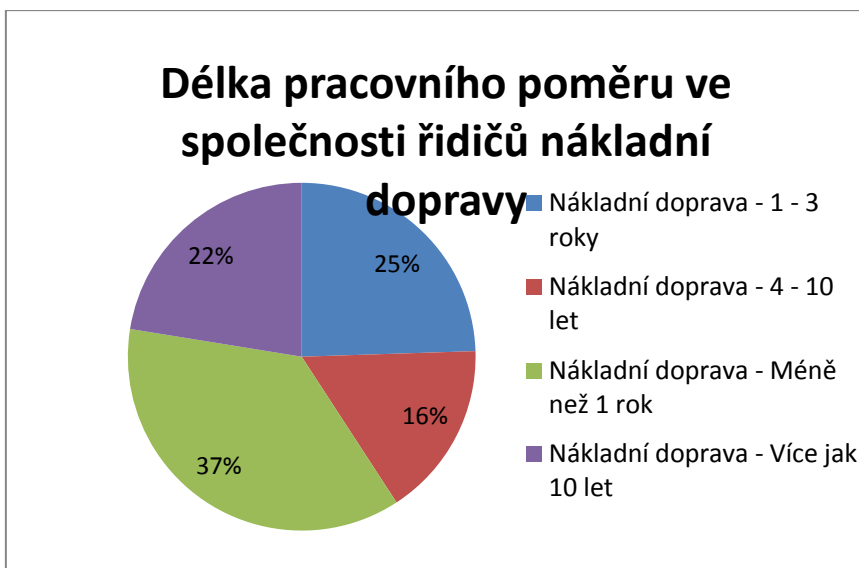


Obrázek 10 Délka pracovního poměru ve společnosti CDS Náchod (autor)

Pokud jde o rozdělení řidičů na osobní a nákladní dopravu, tak výsledky dotazníkového šetření je následující. Méně než jeden rok pracuje ve společnosti 14 řidičů osobní dopravy (tj. 11 %) a 18 řidičů nákladní dopravy (tj. 14 %). Mezi 1 – 3 lety ve společnosti pracuje 6 řidičů osobní dopravy (tj. 4 %) a 12 řidičů nákladní dopravy (tj. 9 %). Mezi 4 – 10 roky pracuje ve společnosti 40 řidičů osobní dopravy (tj. 30 %) a 8 řidičů nákladní dopravy (tj. 6 %). A více než 10 let pracuje ve společnosti 24 řidičů osobní dopravy (tj. 18 %) a 11 řidičů nákladní dopravy (tj. 8 %). Délku pracovního poměru ve společnosti řidičů osobní dopravy zobrazuje Obrázek 11. Délku pracovního poměru ve společnosti řidičů nákladní dopravy zobrazuje Obrázek 12.



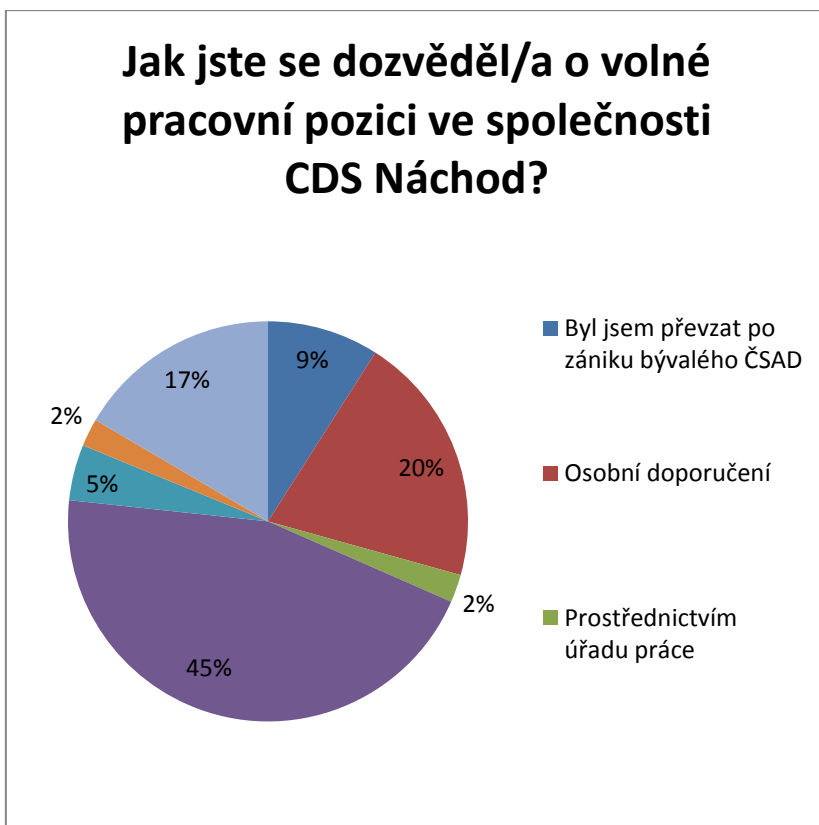
Obrázek 11 Délka pracovního poměru ve společnosti řidičů osobní dopravy (autor)



Obrázek 12 Délka pracovního poměru ve společnosti řidičů nákladní dopravy (autor)

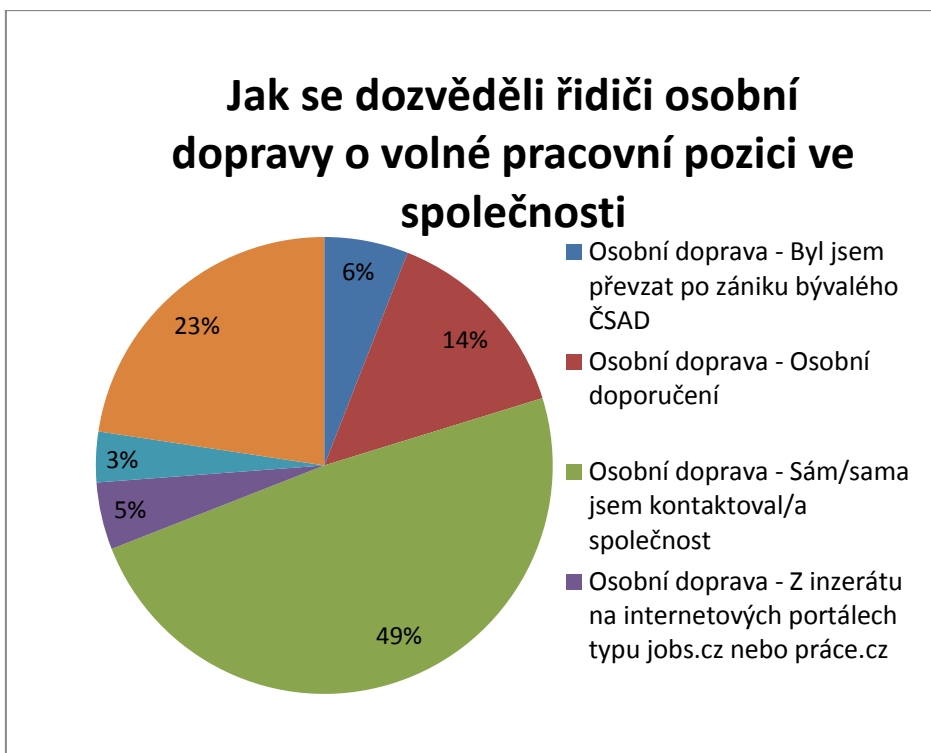
Otázka 6: Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici ve společnosti CDS Náchod?

Skoro polovina dotazovaných sama kontaktovala společnost, zda nemá nějakou volnou pracovní pozici, bylo to celkem 60 řidičů (tj. 45 %), přes osobní doporučení společnost kontaktovalo 27 řidičů (tj. 20 %), z inzerátu v tisku nebo v médiích se o volné pracovní pozici dozvědělo 22 řidičů (tj. 17 %), celkem 12 řidičů bylo společnostmi CDS Náchod převzato po zániku ČSAD (tj. 9 %), z inzerátu na internetových portálech typu jobs.cz nebo práce.cz se o volné pracovní pozici dozvědělo 6 řidičů (tj. 5 %), prostřednictvím úřadu práce se o volné pracovní pozici dozvěděli 3 řidiči (tj. 2 %) a 3 řidiči se o volné pracovní pozici dozvěděli z internetových stránek společnosti (tj. 2 %). Výsledky této otázky zobrazuje Obrázek 13.

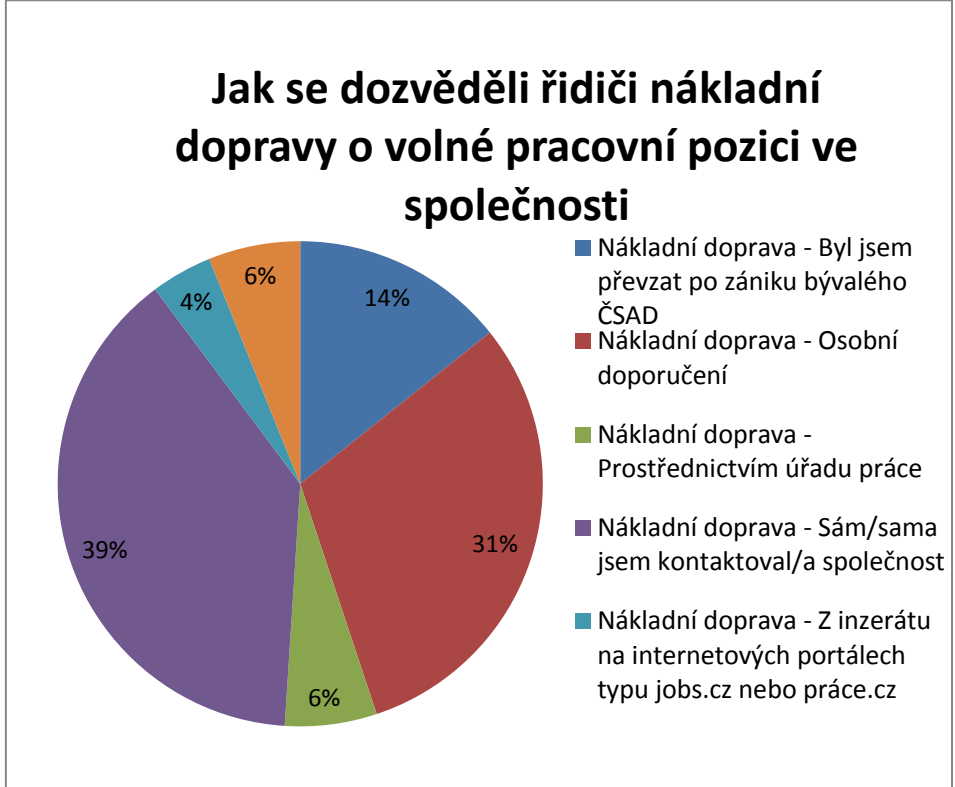


Obrázek 13 Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici ve společnosti CDS Náchod? (autor)

Co se týká rozdělení řidičů na osobní a nákladní dopravu, výsledky dotazníkového šetření jsou následující. Samo se rozhodlo kontaktovat společnost 41 řidičů osobní dopravy (tj. 31 %) a 19 řidičů nákladní dopravy (tj. 14 %). Osobně byla společnost doporučena 12 řidičům osobní dopravy (tj. 9 %) a 15 řidičům nákladní dopravy (tj. 11 %). Z inzerátu v tisku nebo mediích se o volné pracovní pozici dozvědělo 19 řidičů osobní dopravy (tj. 14 %) a 3 řidiči nákladní dopravy (tj. 3 %). Společností CDS Náchod bylo po zániku ČSAD převzato 5 řidičů osobní dopravy (tj. 4 %) a 7 řidičů nákladní dopravy (tj. 5 %). Z inzerátu na internetových portálech typu jobs.cz nebo práce.cz se o volné pracovní pozici dozvěděli 4 řidiči osobní dopravy (tj. 3 %) a 2 řidiči nákladní dopravy (tj. 2 %). Z inzerátu na internetových stránkách společnosti se o volné pracovní pozici dozvěděli 3 řidiči osobní dopravy (tj. 2 %) a prostřednictvím úřadu práce se o volné pracovní pozici dozvěděli 3 řidiči nákladní dopravy (tj. 2 %). Jak se řidiči osobní dopravy dozvěděli o volné pracovní pozici ve společnosti CDS Náchod, zobrazuje Obrázek 14. Jak se řidiči nákladní dopravy dozvěděli o volné pracovní pozici ve společnosti CDS Náchod, zobrazuje Obrázek 15.



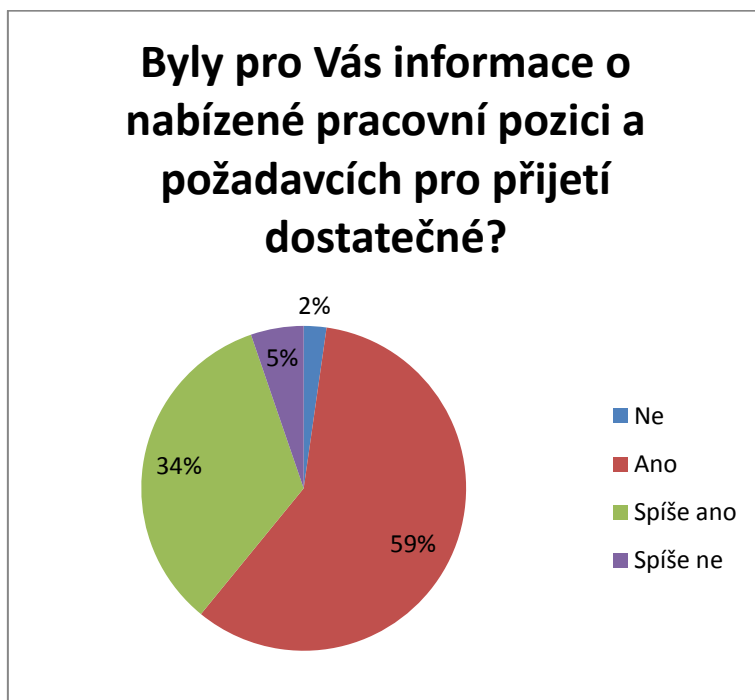
Obrázek 14 Jak se dozvěděli řidiči osobní dopravy o volné pracovní pozici ve společnosti (autor)



Obrázek 15 Jak se dozvěděli řidiči nákladní dopravy o volné pracovní pozici ve společnosti (autor)

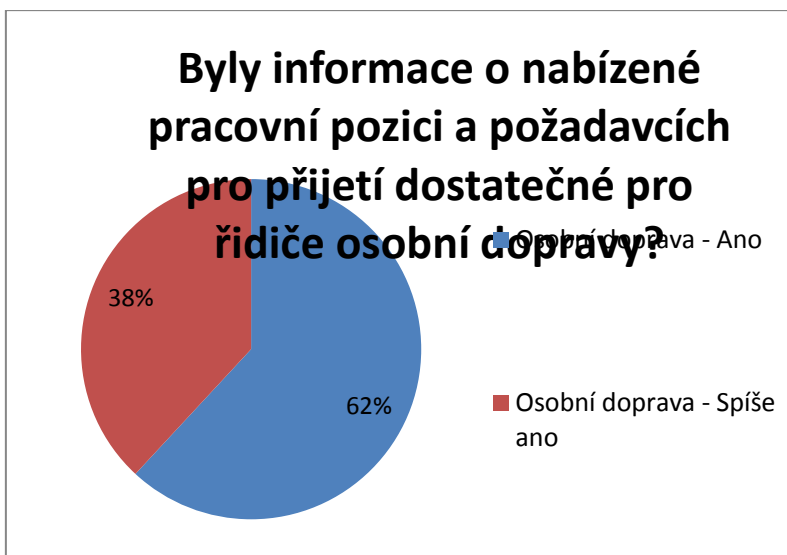
Otázka 7: Byly pro Vás informace o nabízené pracovní pozici a požadavcích pro přijetí dostatečné?

Více než polovina, celkem 78 (tj. 59 %) respondentů odpovědělo, že informace o nabízené pracovní pozici a požadavcích pro přijetí byly dostatečné. Spíše dostatečné byly informace pro celkem pro 45 respondentů (tj. 34 %). Spíše nedostatečné byly informace pro 7 respondentů (tj. 5 %) a pro 3 respondenty (tj. 2 %) byly informace o nabízené pracovní pozici nedostatečné. Výsledky této otázky vyobrazuje Obrázek 16.

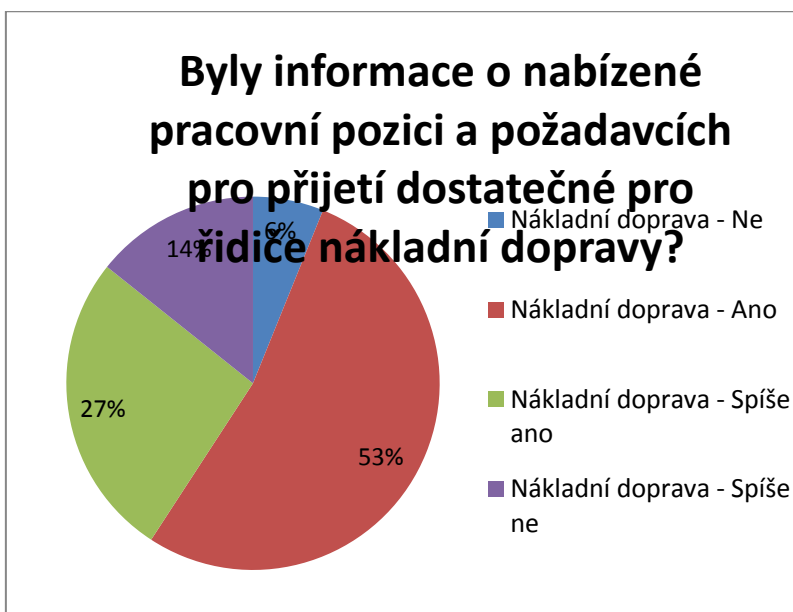


Obrázek 16 Byly pro Vás informace o nabízené pracovní pozici a požadavcích pro přijetí dostatečné? (autor)

Pokud jde o rozdělení řidičů na osobní a nákladní dopravu, výsledky této otázky vypadají následovně. Celkem 52 řidičů osobní dopravy (tj. 39 %) odpovědělo, že pro ně byly informace o nabízené pracovní pozici dostatečné, dostatečné také byly pro 26 řidičů nákladní dopravy (tj. 20 %). Spíše dostatečné byly informace pro 32 řidičů osobní dopravy (tj. 24 %), spíše dostatečné informace byly také pro 13 řidičů nákladní dopravy (tj. 10 %). Spíše nedostatečné byly informace pro 7 řidičů nákladní dopravy (tj. 5 %). A nedostatečné informace byly pro 3 řidiče nákladní dopravy (tj. 2 %). Výsledky otázky, zda byly informace o nabízení pracovní pozici a požadavcích pro přijetí dostatečné pro řidiče osobní dopravy, zobrazuje Obrázek 17. Výsledky otázky, zda byly informace o nabízení pracovní pozici a požadavcích pro přijetí dostatečné pro řidiče nákladní dopravy, zobrazuje Obrázek 18.



Obrázek 17 Byly informace o nabízené pracovní pozici a požadavcích pro přijetí dostatečné pro řidiče osobní dopravy? (autor)

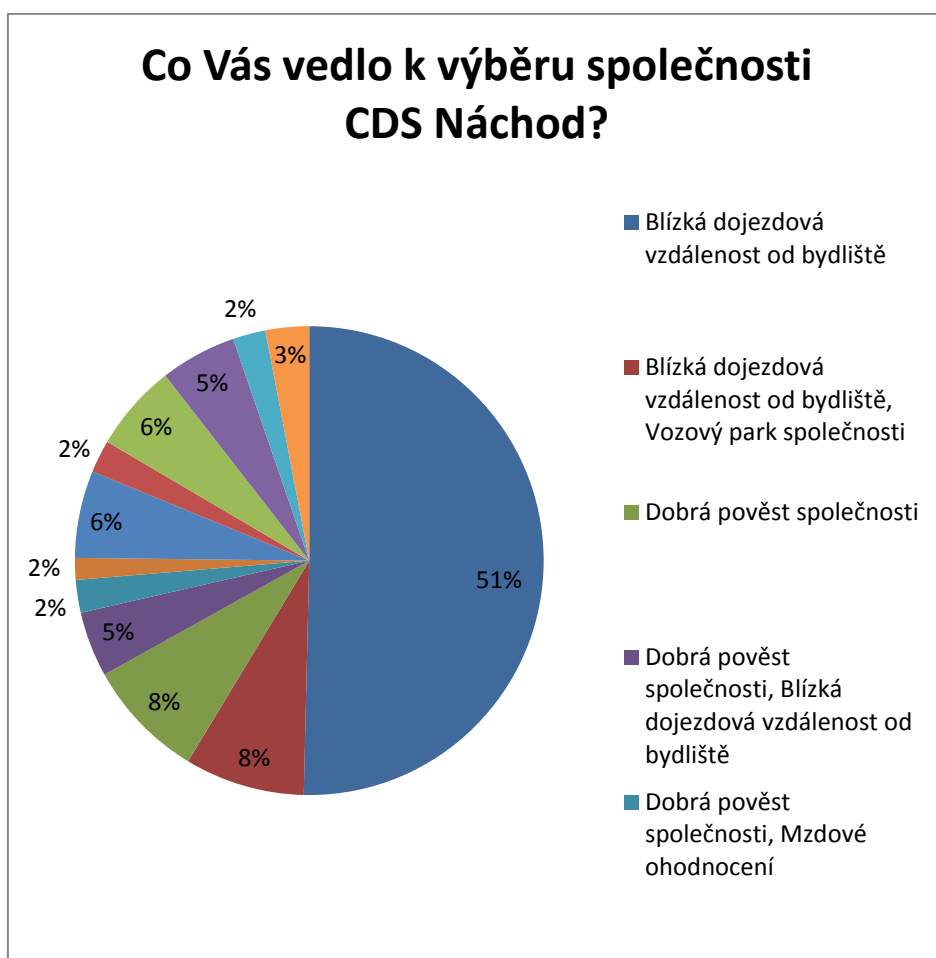


Obrázek 18 Byly informace o nabízené pracovní pozici a požadavcích pro přijetí dostatečné pro řidiče nákladní dopravy? (autor)

Otázka 8: Co Vás vedlo k výběru společnosti CDS Náchod?

V této otázce mohly být vybrány 1 až 2 odpovědi. Pro 67 respondentů (tj. 51 %) byla hlavním kritériem výběru společnosti blízká dojezdová vzdálenost od bydliště. Pro 11 respondentů (tj. 8 %) byly důležitými kritérii blízká dojezdová vzdálenost od bydliště a vozový park společnosti. Pro 11 respondentů (tj. 8 %) byla pro výběr důležitá dobrá pověst společnosti. Dobrá pověst společnosti a blízká dojezdová vzdálenost od bydliště byla při výběru důležitá pro 6 respondentů (tj. 5 %). Dobrá pověst společnosti a mzdové ohodnocení byly při výběru důležité

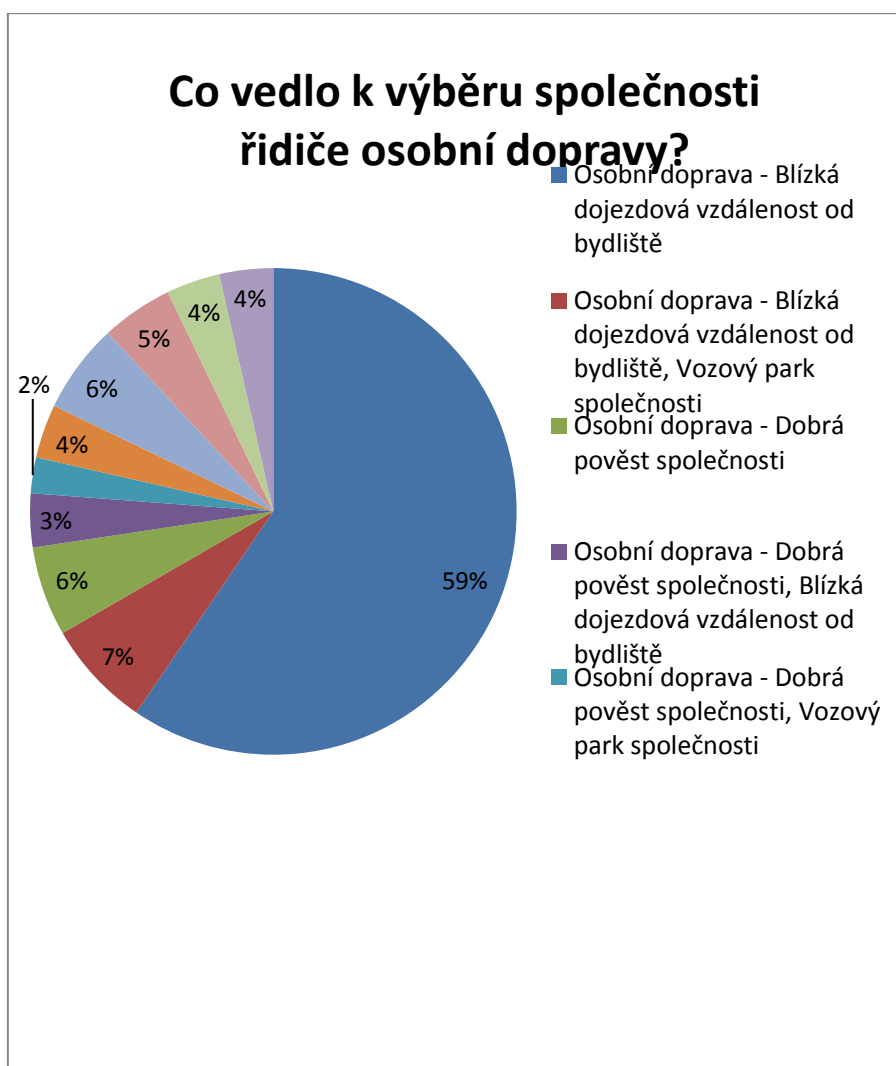
pro 3 respondenty (tj. 3 %). Pro 2 respondenty (tj. 2 %) byly pro výběr důležité dobrá pověst společnosti a vozový park společnosti. Celkem 8 respondentů (tj. 6 %) jako kritérium výběru považuje doporučení od známého. Možnost plánovat pracovní dny podle domluvy bylo při výběru důležité pro 3 respondenty (tj. 2 %). Pro 8 respondentů (tj. 6 %) bylo při výběru důležité mzdové ohodnocení. Pro 7 respondentů (tj. 5 %) bylo při výběru důležité mzdové ohodnocení a blízká dojezdová vzdálenost od bydliště. Celkem 3 respondenti (tj. 2 %) si společnost vybrali kvůli přivýdělku k důchodu. A 4 respondenty (tj. 3 %) jako kritérium výběru považují vozový park společnosti. Výsledky této otázky zobrazuje Obrázek 19.



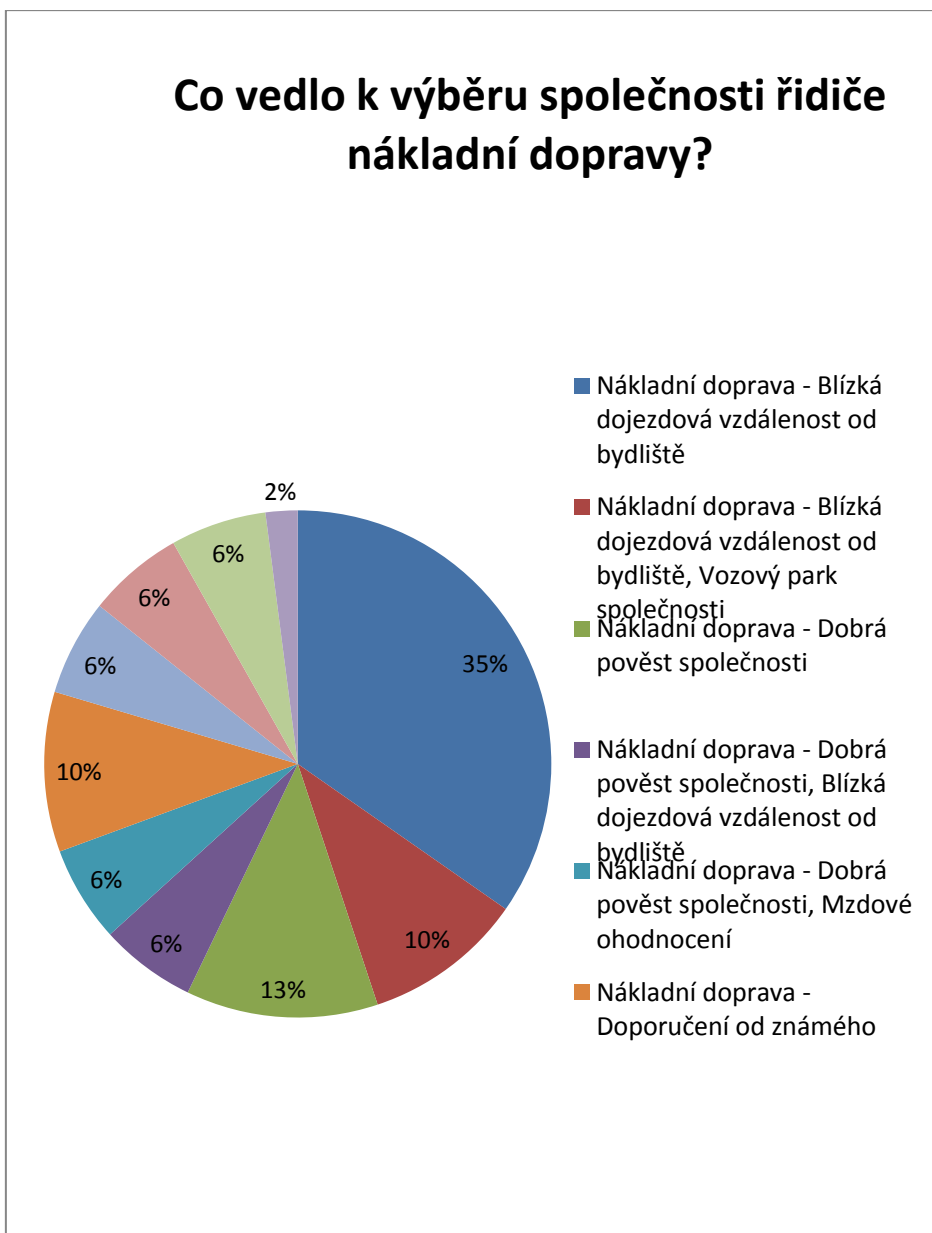
Obrázek 19 Co Vás vedlo k výběru společnosti CDS Náchod? (autor)

Co se týká rozdělení řidičů osobní a nákladní dopravy, výsledky této otázky jsou následující. Pro více než třetinu řidičů osobní dopravy, celkem pro 50 řidičů (tj. 38 %) a pro 17 řidičů nákladní dopravy (tj. 13 %) byla důvodem výběru společnosti blízká dojezdová vzdálenost od bydliště. Pro 6 řidičů osobní dopravy (tj. 5 %) a pro 5 řidičů nákladní dopravy (tj. 4 %) byla důvodem výběru blízká dojezdová vzdálenost od bydliště a vozový park společnosti. Pro 5 řidičů osobní dopravy (tj. 4 %) a pro 6 řidičů nákladní dopravy (tj. 5 %) byla při výběru důležitá dobrá pověst společnosti. Pro 3 řidiče osobní dopravy (tj. 2 %) a pro 3 řidiče nákladní dopravy (tj. 2 %)

byla při výběru důležitá dobrá pověst společnosti a blízká dojezdová vzdálenost od bydliště. Pro 3 řidiče nákladní dopravy (tj. 2 %) byly při výběru důležité dobrá pověst společnosti a mzdové ohodnocení. Pro 2 řidiče osobní dopravy (tj. 1 %) byly při výběru důležité dobrá pověst společnosti a vozový park společnosti. Doporučení od známého bylo při výběru důležité pro 3 řidiče osobní dopravy (tj. 2 %) a pro 5 řidičů nákladní dopravy (tj. 4 %). Možnost plánovat pracovní dny podle domluvy bylo při výběru důležité pro 3 řidiče nákladní dopravy (tj. 2 %). Pro 5 řidičů osobní dopravy (tj. 4 %) a pro 3 řidiče nákladní dopravy (tj. 2 %) bylo při výběru důležité mzdové ohodnocení. Mzdové ohodnocení a blízká dojezdová vzdálenost byla při výběru důležitá pro 4 řidiče osobní dopravy (tj. 3 %) a pro 3 řidiče nákladní dopravy (tj. 2 %). Celkem 3 řidiči osobní dopravy (tj. 2 %) si společnost vybrali kvůli možnosti přivýdělku k důchodu. A pro 3 řidiče osobní dopravy (tj. 2 %) a 1 řidiče nákladní dopravy (tj. 1 %) byl při výběru společnosti důležitý její vozový park. Výsledky otázky, co vedlo k výběru společnosti řidiče osobní dopravy, jsou zobrazeny na Obrázku 20. Výsledky otázky, co vedlo k výběru společnosti řidiče nákladní dopravy, jsou zobrazeny na Obrázku 21.



Obrázek 20 Co vedlo k výběru společnosti řidiče osobní dopravy? (autor)



Obrázek 21 Co vedlo k výběru společnosti řidiče nákladní dopravy? (autor)

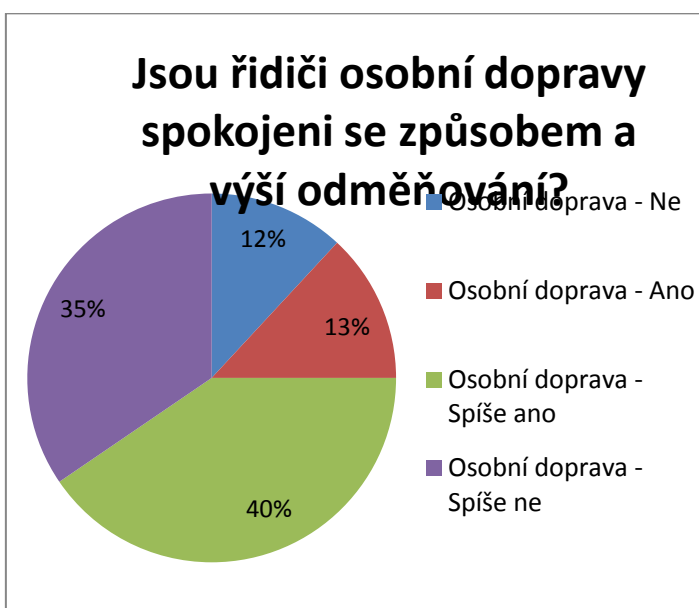
Otázka 9: Jste spokojen/a se způsobem a výší odměňování za Vaši práci?

Skoro polovina, celkem tedy 59 respondentů (tj. 45 %) je spíše spokojena se způsobem a výší odměňování. Spíše nespokojeno se způsobem a výší odměňování je 40 respondentů (tj. 30 %). Spokojeno je se způsobem a výší odměňování spokojeno 19 respondentů (tj. 14 %). A nespokojeno se způsobem a výší odměňování je 15 respondentů (tj. 11 %). Výsledky této otázky zobrazuje Obrázek 22.

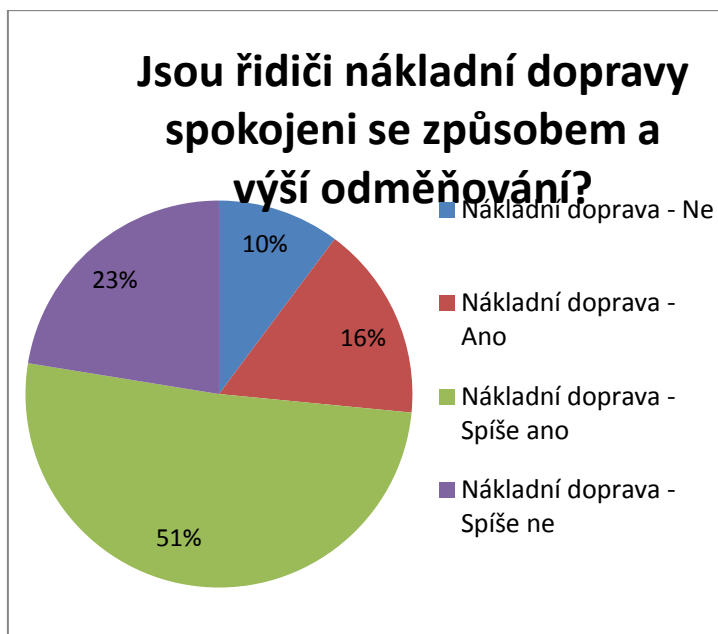


Obrázek 22 Jste spokojen/a se způsobem a výší odměňování za Vaši práci? (autor)

Co se týká rozdělení na řidiče osobní a nákladní dopravy, výsledky této otázky jsou následující. Spíše spokojeno se způsobem a výší odměňování je 34 řidičů osobní dopravy (tj. 26 %) a 25 řidičů nákladní dopravy (tj. 19 %). Spíše nespokojeno se způsobem a výší odměňování je 29 řidičů osobní dopravy (tj. 22 %) a 11 řidičů nákladní dopravy (tj. 8 %). Spokojeno se způsobem a výší odměňování je 11 řidičů osobní dopravy (tj. 8 %) a 8 řidičů nákladní dopravy (tj. 6 %). A nespokojeno se způsobem a výší odměňování je 10 řidičů osobní dopravy (tj. 8 %) a 5 řidičů nákladní dopravy (tj. 4 %). Výsledky, zda jsou řidiči osobní dopravy spokojeni se způsobem a výší odměňování, zobrazuje Obrázek 23. Výsledky, zda jsou řidiči nákladní dopravy spokojeni se způsobem a výší odměňování, zobrazuje Obrázek 24.



Obrázek 23 Jsou řidiči osobní dopravy spokojeni se způsobem a výší odměňování? (autor)

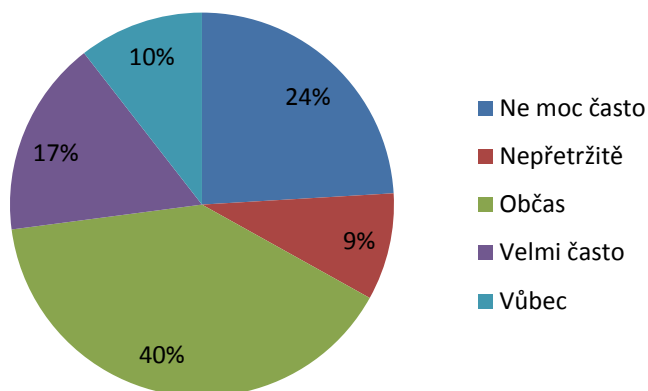


Obrázek 24 Jsou řidiči nákladní dopravy spokojeni se způsobem a výší odměňování? (autor)

Otázka 10: Jak často se během svého běžného pracovního týdne cítíte přepracovaný nebo ve stresu?

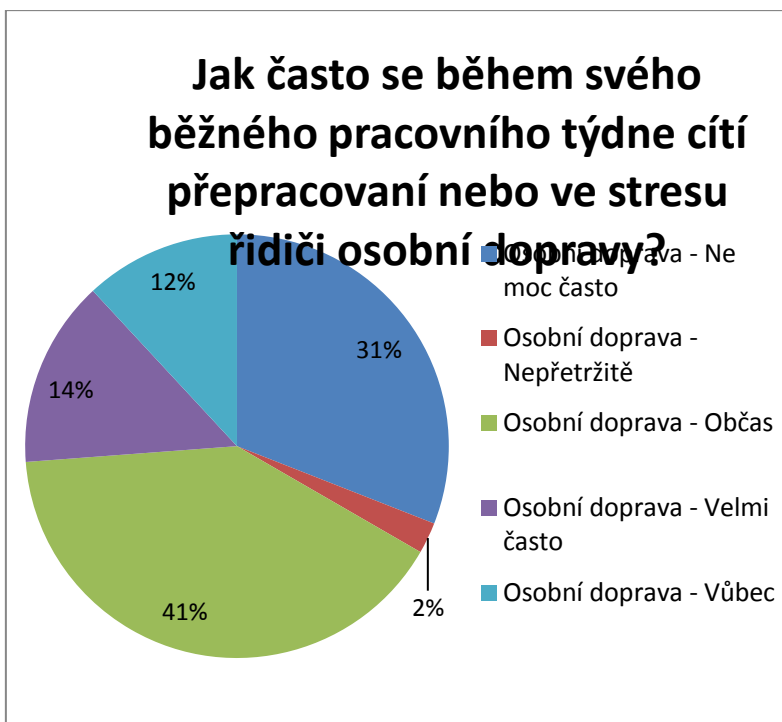
Občas se cítí přepracováno nebo ve stresu 53 respondentů (tj. 40 %). Ne moc často se cítí přepracováno nebo ve stresu 32 respondentů (tj. 24 %). Velmi často se přepracováno nebo ve stresu cítí 22 respondentů (tj. 17 %). Vůbec se necítí být přepracováno nebo ve stresu 14 respondentů (tj. 10 %). A nepřetržitě se cítí přepracováno nebo ve stresu 12 respondentů (tj. 9 %). Výsledky této otázky vyobrazuje Obrázek 25.

Jak často se během svého běžného pracovního týdne cítíte přepracovaný nebo ve stresu?



Obrázek 25 Jak často se během svého běžného pracovního týdne cítíte přepracovaný nebo ve stresu? (autor)

Co se týká rozdělení řidičů osobní a nákladní dopravy, výsledky této otázky jsou následující. Občas se cítí přepracováno nebo ve stresu 34 řidičů osobní dopravy (tj. 26 %) a 19 řidičů nákladní dopravy (tj. 14 %). Ne moc často se cítí přepracováno nebo ve stresu 26 řidičů osobní dopravy (tj. 20 %) a 6 řidičů nákladní dopravy (tj. 4 %). Velmi často se přepracováno nebo ve stresu cítí 12 řidičů osobní dopravy (tj. 9 %) a 10 řidičů nákladní dopravy (tj. 8 %). Vůbec se necítí být přepracováno nebo ve stresu 10 řidičů osobní dopravy (tj. 8 %) a 4 řidiči nákladní dopravy (tj. 3 %). A nepřetržitě se cítí být přepracováni nebo ve stresu 2 řidiči osobní dopravy (tj. 1 %) a 10 řidičů nákladní dopravy (tj. 7 %). Výsledky, jak často se během svého běžného pracovního týdne cítí přepracování, nebo ve stresu řidiči osobní dopravy zobrazuje Obrázek 26. Výsledky, jak často se během svého běžného pracovního týdne cítí přepracování, nebo ve stresu řidiči nákladní dopravy zobrazuje Obrázek 27.



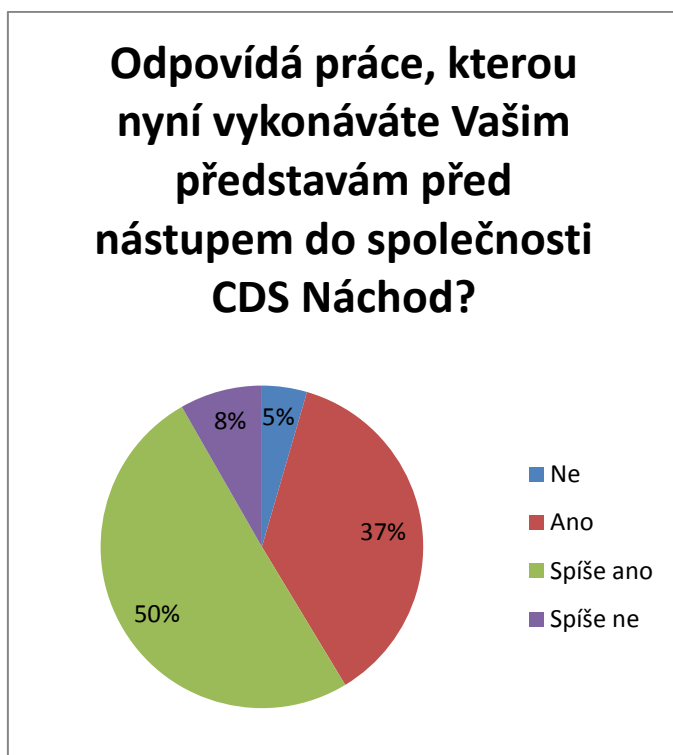
Obrázek 26 Jak často se během svého běžného pracovního týdne cítí přepracovaní, nebo ve stresu řidiči osobní dopravy? (autor)



Obrázek 27 Jak často se během svého běžného pracovního týdne cítí přepracovaní, nebo ve stresu řidiči nákladní dopravy? (autor)

Otázka 11: Odpovídá práce, kterou nyní vykonáváte Vašim představám před nástupem do společnosti CDS Náchod?

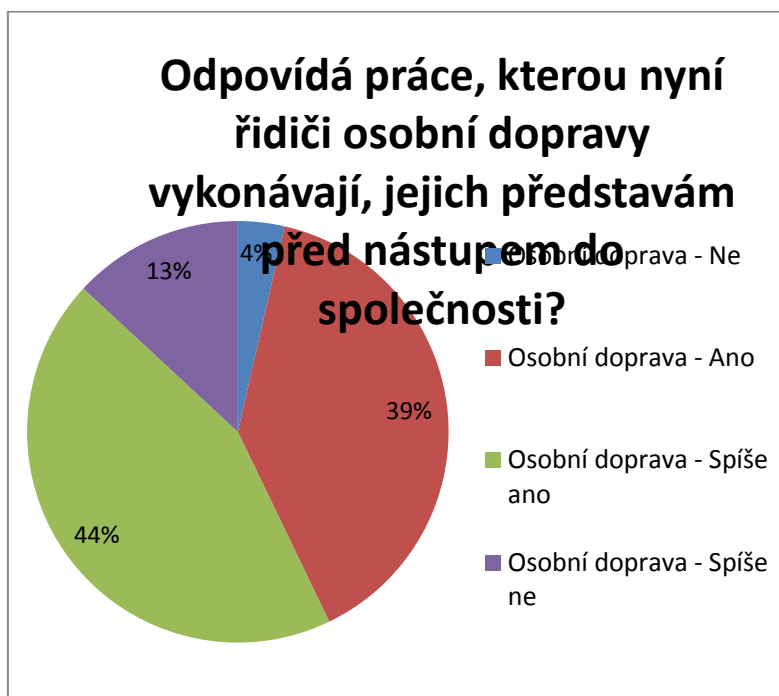
Polovina, tedy 67 respondentů (tj. 50 %) odpověděla, že práce, kterou nyní vykonávají, spíše odpovídá představám před nástupem do společnosti. Práci, kterou nyní vykonávají, odpovídá představám před nástupem do společnosti 49 respondentům (tj. 37 %). Představám před nástupem do společnosti práce, kterou vykonávají, spíše neodpovídá 11 respondentům (tj. 8 %). A práce, kterou nyní vykonávají, neodpovídá představám před nástupem do společnosti 6 respondentům (tj. 5 %). Výsledky této otázky zobrazuje Obrázek 28.



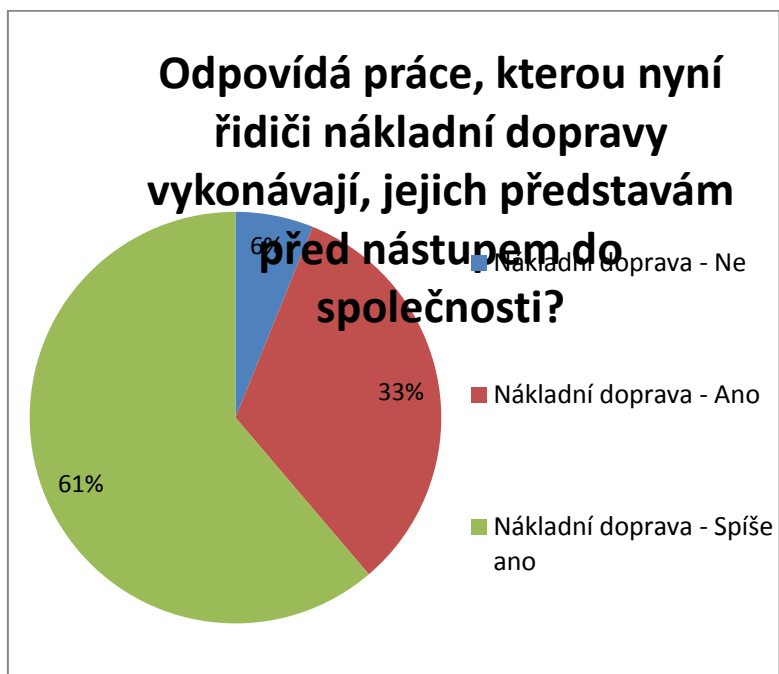
Obrázek 28 Odpovídá práce, kterou nyní vykonáváte Vašim představám před nástupem do společnosti CDS Náchod? (autor)

Co se týká rozdělení řidičů osobní a nákladní dopravy, výsledky této otázky jsou následující. Práci, kterou nyní vykonávají, spíše odpovídá představám před nástupem do společnosti 37 řidičů osobní dopravy (tj. 28 %) a 30 řidičů nákladní dopravy (tj. 23 %). Práci, kterou nyní vykonávají, odpovídá představám před nástupem do společnosti 33 řidičů osobní dopravy (tj. 25 %) a 16 řidičů nákladní dopravy (tj. 12 %). Práce, kterou nyní vykonávají, spíše neodpovídá představám před nástupem do společnosti 11 řidičů osobní dopravy (tj. 8 %). A práce, kterou nyní vykonávají, neodpovídá představám před nástupem do společnosti 3 řidičům osobní dopravy (tj. 2 %) a 3 řidičům nákladní dopravy (tj. 2 %). Výsledky, zda práce, kterou nyní vykonávají řidiči osobní dopravy, odpovídá jejich představám před nástupem do

společnosti, zobrazuje Obrázek 29. Výsledky, zda práce, kterou nyní vykonávají řidiči nákladní dopravy, odpovídá jejich představám před nástupem do společnosti, zobrazuje Obrázek 30.



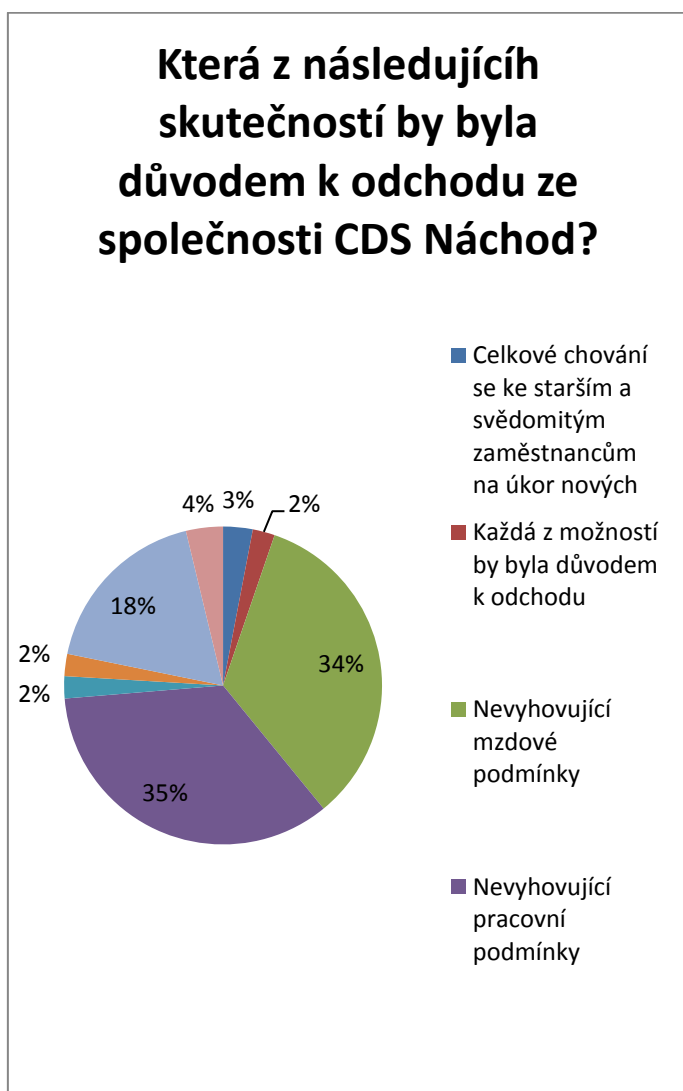
Obrázek 29 Odpovídá práce, kterou nyní řidiči osobní dopravy vykonávají, jejich představám před nástupem do společnosti? (autor)



Obrázek 30 Odpovídá práce, kterou nyní řidiči nákladní dopravy vykonávají, jejich představám před nástupem do společnosti? (autor)

Otázka 12: Která z následujících skutečností by byla důvodem k odchodu ze společnosti CDS Náchod?

Pro 46 respondentů (tj. 35 %) by byly důvodem k odchodu ze společnosti nevyhovující pracovní podmínky. Pro 45 respondentů (tj. 34 %) by byly důvodem k odchodu ze společnosti nevyhovující mzdové podmínky. Špatný přístup vedoucího by byl důvodem k odchodu ze společnosti pro 24 respondentů (tj. 18 %). Špatný zdravotní stav by byl důvodem k odchodu ze společnosti pro 5 respondentů (tj. 4 %). Celkové chování se ke starším a svědomitým zaměstnancům na úkor nových by byl důvodem k odchodu ze společnosti pro 4 respondenty (tj. 3 %). Střídání na autě s nepřizpůsobivým člověkem by byl důvod k odchodu ze společnosti pro 3 respondenty (tj. 2 %). Špatné chování cestujících by byl důvod k odchodu ze společnosti pro 3 respondenty (tj. 2 %). A každá z výše uvedených možností by byla důvodem k odchodu ze společnosti pro 3 respondenty (tj. 2 %). Výsledky této otázky zobrazuje Obrázek 31.

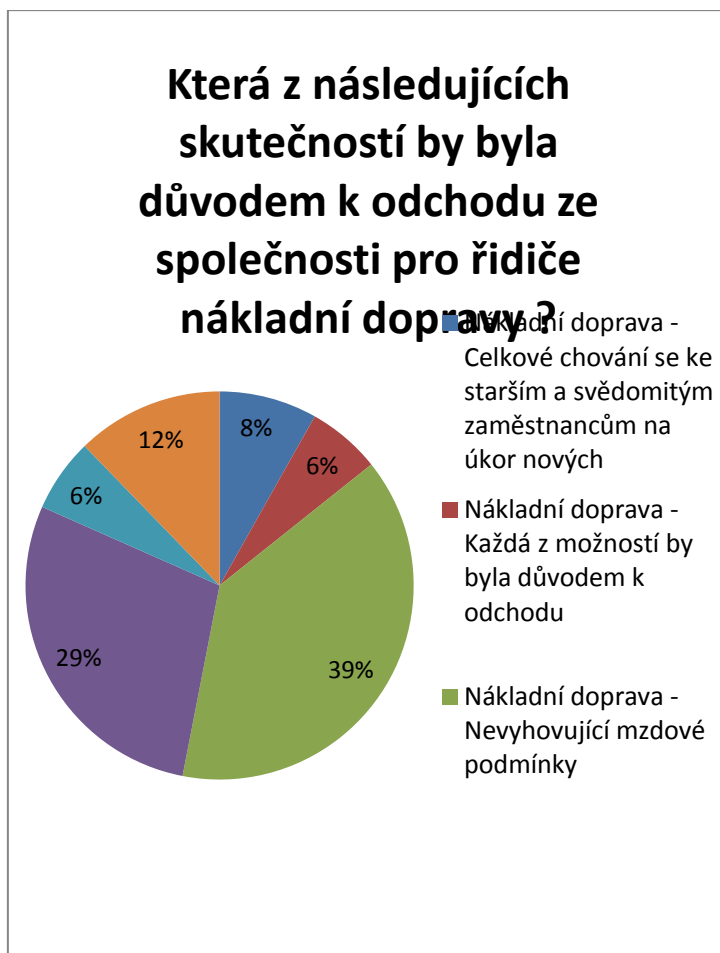


Obrázek 31 Která z následujících skutečností by byla důvodem k odchodu ze společnosti CDS Náchod? (autor)

Co se týká rozdělení řidičů osobní a nákladní dopravy, výsledky této otázky jsou následující. Pro 32 řidičů osobní dopravy (tj. 24 %) a 14 řidičů nákladní dopravy (tj. 11 %) by byly důvodem k odchodu ze společnosti nevyhovující pracovní podmínky. Pro 26 řidičů osobní dopravy (tj. 20 %) a 19 řidičů nákladní dopravy (tj. 14 %) by byly důvodem k odchodu ze společnosti nevyhovující mzdové podmínky. Špatný přístup vedoucího by byl důvod k odchodu ze společnosti pro 18 řidičů osobní dopravy (tj. 14 %) a 6 řidičů nákladní dopravy (tj. 4 %). Špatný zdravotní stav by byl důvodem k odchodu ze společnosti pro 5 řidičů osobní dopravy (tj. 4 %). Celkové chování se ke starším a svědomitým zaměstnancům na úkor nových by byl důvodem k odchodu pro 4 řidiče nákladní dopravy (tj. 3 %). Střídání na autě s nepřizpůsobivým člověkem by byla důvodem k odchodu pro 3 řidiče nákladní dopravy (tj. 2 %). Pro 3 řidiče osobní dopravy (tj. 2 %) by bylo důvodem k odchodu ze společnosti špatné chování cestujících. A pro 3 řidiče nákladní dopravy (tj. 2 %) by každá z výše uvedených možností byla důvodem k odchodu ze společnosti. Výsledky otázky, která ze skutečností by byla důvodem odchodu ze společnosti pro řidiče osobní dopravy, zobrazuje Obrázek 32. Výsledky otázky, která ze skutečností by byla důvodem odchodu ze společnosti pro řidiče nákladní dopravy, zobrazuje Obrázek 33.



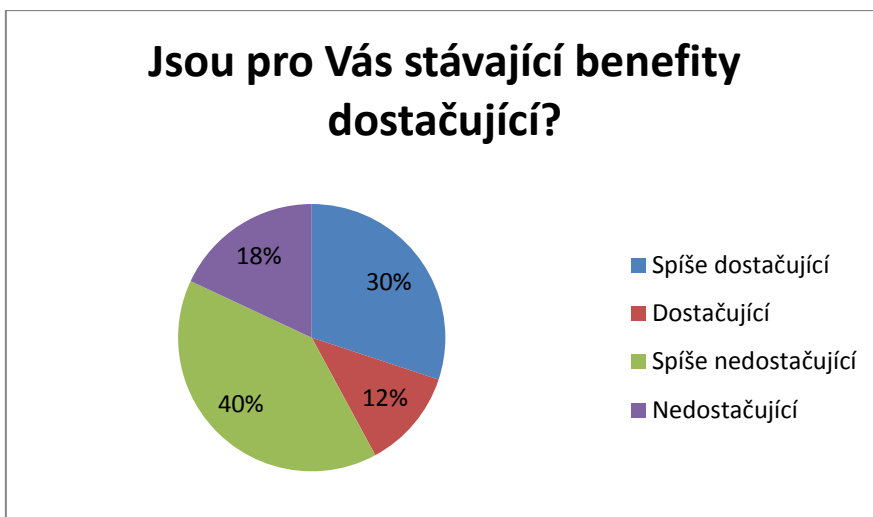
Obrázek 32 Která z následujících skutečností by byla důvodem k odchodu ze společnosti pro řidiče osobní dopravy? (autor)



Obrázek 33 Která z následujících skutečností by byla důvodem k odchodu ze společnosti pro řidiče nákladní dopravy? (autor)

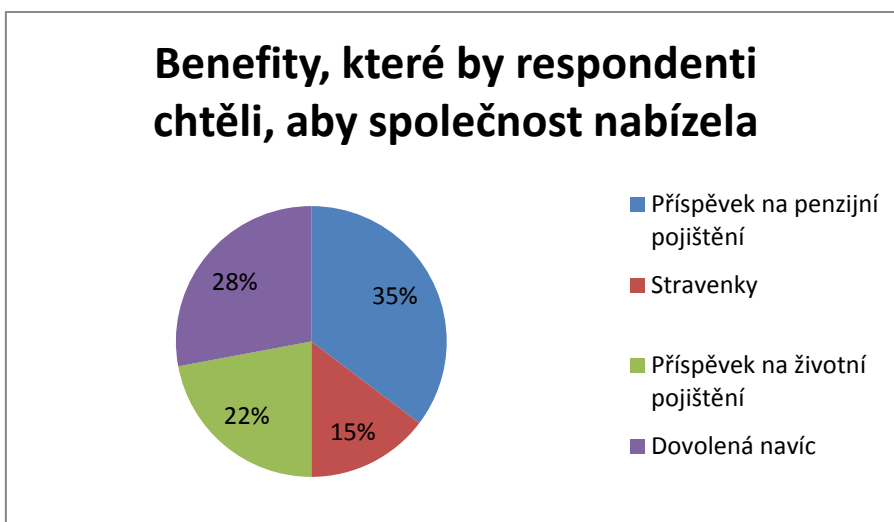
Otázka 13: Jsou pro Vás stávající benefity dostačující? (Pokud ne nebo spíše ne, jaké benefity byste chtěl/a, aby společnost nabízela?)

Pro 40 respondentů (tj. 30 %) jsou stávající benefity spíše dostačující. Stávající benefity jsou dostačující pro 16 respondentů (tj. 12 %). Pro 53 respondentů (tj. 40 %) jsou stávající benefity spíše nedostačující. Pro 24 respondentů (tj. 18 %) jsou stávající benefity nedostačující. Výsledek zobrazuje Obrázek 34.



Obrázek 34 Jsou pro Vás stávající benefity dostačující? (autor)

Respondenti, kteří odpověděli, že jsou pro ně stávající benefity spíše nedostačující nebo nedostačující měli možnost napsat, jaké benefity by chtěli, aby společnost nabízela. Ze 77 s benefity spíše nespokojených nebo nespokojených respondentů napsalo 68 z nich, který benefit by chtěli. Příspěvek na penzijní připojištění by chtělo, aby společnost nabízela 24 respondentů (tj. 35 %). Stravenky by od společnosti chtělo 10 respondentů (tj. 15 %). Aby společnost přispívala na životní pojištění, by chtělo 15 respondentů (tj. 22 %). A aby společnost nabízela dovolenou navíc, by chtělo 19 respondentů (tj. 28 %). Výsledky zobrazuje Obrázek 35.

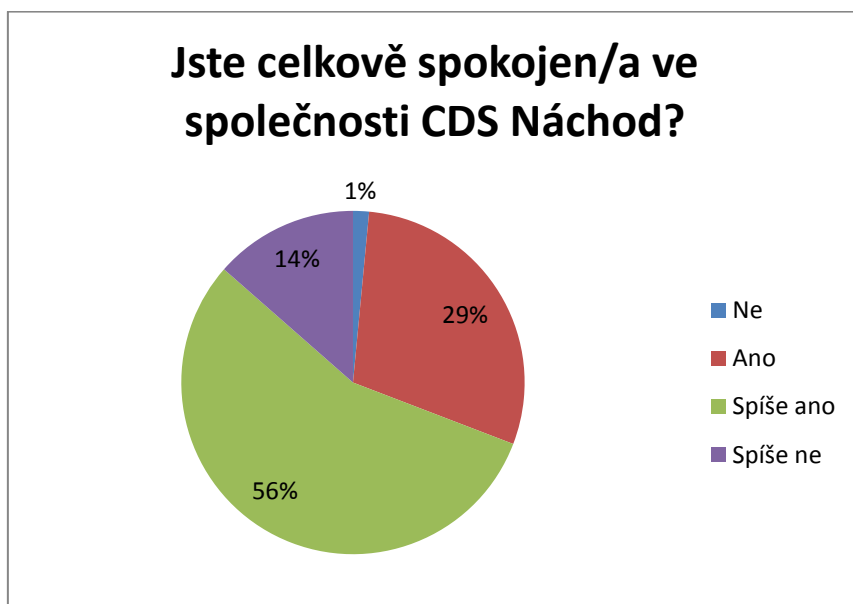


Obrázek 35 Benefity, které by respondenti chtěli, aby společnost nabízela (autor)

Otázka 14: Jste celkově spokojen/a ve společnosti CDS Náchod?

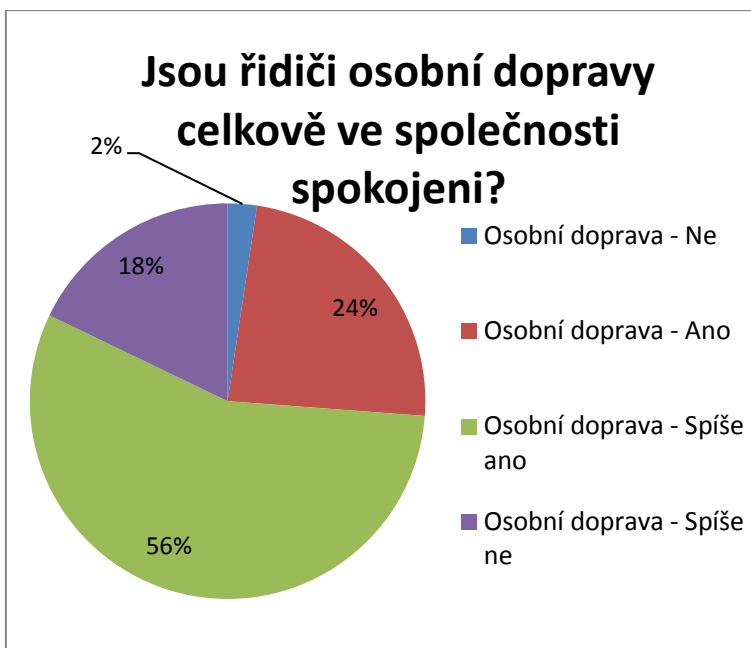
Ve společnosti je celkově spíše spokojena více než polovina, tedy 74 respondentů (tj. 56 %). Spokojeno je ve společnosti 39 respondentů (tj. 29 %). Spíše nespokojeno je ve společnosti

18 respondentů (tj. 14 %). A nespokojeni jsou ve společnosti 2 respondenti (tj. 1 %). Výsledky této otázky zobrazuje Obrázek 36.



Obrázek 36 Jste celkově spokojen/a ve společnosti CDS Náchod? (autor)

Co se týká rozdělení řidičů osobní a nákladní dopravy, výsledky této otázky jsou následující. Spíše spokojeno je ve společnosti 47 řidičů osobní dopravy (tj. 36 %) a 27 řidičů nákladní dopravy (tj. 20 %). Spokojeno je ve společnosti 20 řidičů osobní dopravy (tj. 15 %) a 19 řidičů nákladní dopravy (tj. 14 %). Spíše nespokojeno je ve společnosti 15 řidičů osobní dopravy (tj. 11 %) a 3 řidiči nákladní dopravy (tj. 2 %). A nespokojeni jsou ve společnosti 2 řidiči osobní dopravy (tj. 2 %). Výsledky, zda jsou celkově ve společnosti spokojeni řidiči osobní dopravy, zobrazuje Obrázek 37. Výsledky, zda jsou celkově ve společnosti spokojeni řidiči nákladní dopravy, zobrazuje Obrázek 38.



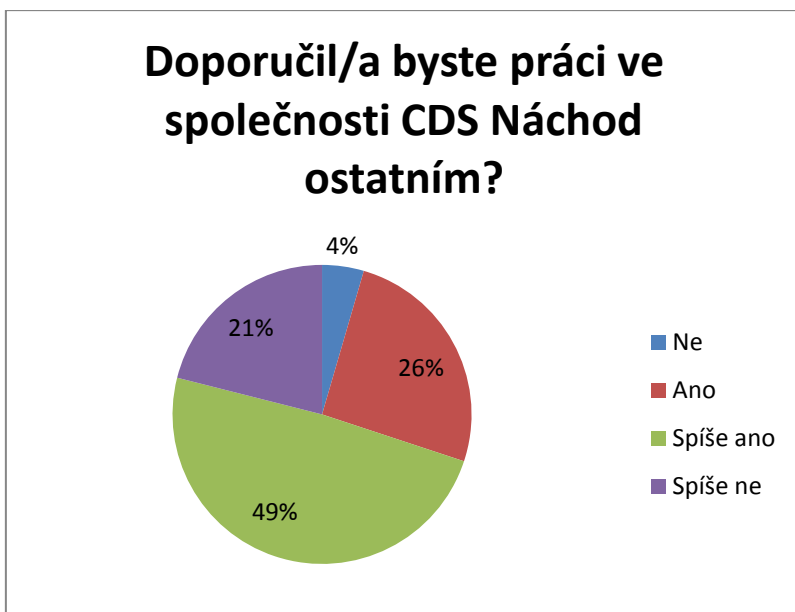
Obrázek 37 Jsou řidiči osobní dopravy celkově ve společnosti spokojeni? (autor)



Obrázek 38 Jsou řidiči nákladní dopravy celkově ve společnosti spokojeni? (autor)

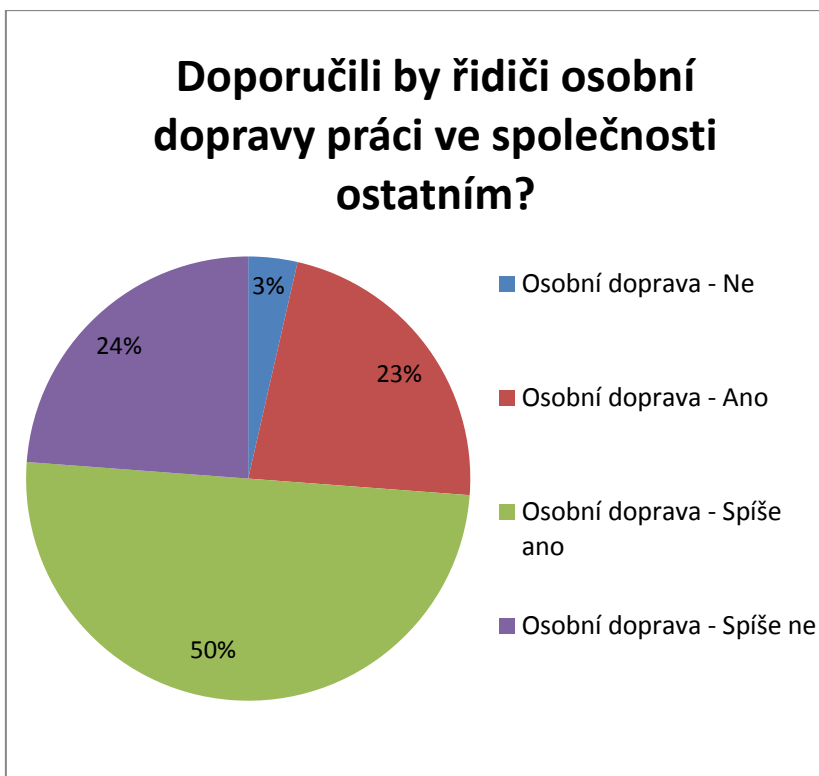
Otázka 15: Doporučil/a byste práci ve společnosti CDS Náchod ostatním?

Skoro polovina, tedy 65 respondentů (tj. 49 %) by spíše doporučila práci ve společnosti ostatním. Práci ve společnosti by ostatním doporučilo 34 respondentů (tj. 26 %). Práci ve společnosti by ostatním spíše nedoporučilo 28 respondentů (tj. 21 %). A práci ve společnosti by ostatním nedoporučilo 6 respondentů (tj. 4 %). Výsledky této otázky zobrazuje Obrázek 39.

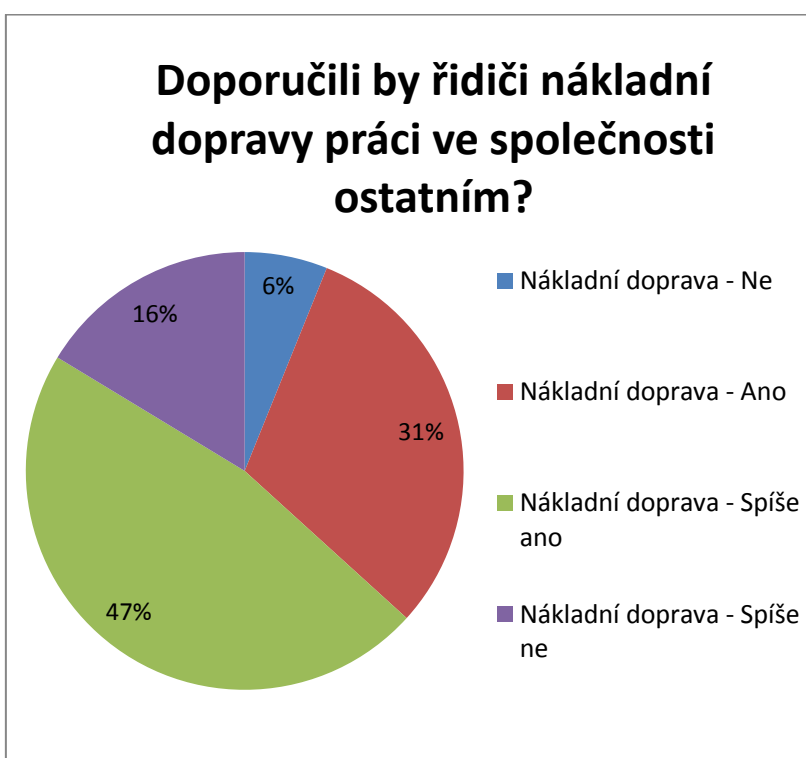


Obrázek 39 Doporučil/a byste práci ve společnosti CDS Náchod ostatním? (autor)

Co se týká rozdělení na řidiče osobní a nákladní dopravy, výsledky této otázky jsou následující. Práci ve společnosti by ostatním spíše doporučilo 42 řidičů osobní dopravy (tj. 32 %) a 23 řidičů nákladní dopravy (tj. 18 %). Práci ve společnosti by ostatním doporučilo 19 řidičů osobní dopravy (tj. 14 %) a 15 řidičů nákladní dopravy (tj. 11 %). Práci ve společnosti by ostatním spíše nedoporučilo 20 řidičů osobní dopravy (tj. 15 %) a 8 řidičů nákladní dopravy (tj. 6 %). A práci ve společnosti by ostatním nedoporučili 3 řidiči osobní dopravy (tj. 2 %) a 3 řidiči nákladní dopravy (tj. 2 %). Výsledky otázky, zda by řidiči osobní dopravy doporučili práci ve společnosti ostatním, zobrazuje Obrázek 40. Výsledky otázky, zda by řidiči nákladní dopravy doporučili práci ve společnosti ostatním, zobrazuje Obrázek 41.



Obrázek 40 Doporučili by řidiči osobní dopravy práci ve společnosti ostatním? (autor)



Obrázek 41 Doporučili by řidiči nákladní dopravy práci ve společnosti ostatním? (autor)

2.5.2 Celkové vyhodnocení dotazníku

Dotazník vyplnilo 84 řidičů osobní dopravy a 49 řidičů nákladní dopravy. Nejvíce řidičů je ve věku 50 a více let, celkem tedy 57. Více než třetina, tedy 48 řidičů ve společnosti pracuje mezi 4 – 10 lety. O volné pracovní pozici se nejvíce řidičů, tedy 60 dozvědělo tím, že sami kontaktovali společnost. Informace o nabízené pracovní pozici byly dostatečné pro 78 respondentů. Polovinu respondentů vedla k výběru společnosti blízká dojezdová vzdálenost od bydliště. Se způsobem a výší odměňování je nejvíce respondentů spíše spokojeno, celkem 50. Během svého běžného pracovního týdne se cítí být občas přepracováno nebo ve stresu 53 respondentů. Práce, kterou nyní vykonávají, spíše odpovídá představám před nástupem do společnosti celkem 67. Důvodem k odchodu ze společnosti by pro nejvíce respondentů, celkem 46 byly nevyhovující pracovní podmínky. Stávající benefity jsou pro nejvíce respondentů, celkem 53 spíše nedostatečné. Více než polovina, tedy 74 respondentů je ve společnosti spíše spokojeno. Práci ve společnosti by spíše doporučilo ostatním 65 respondentů.

2.6 Shrnutí analýzy

Z analýzy společnosti a také z dotazníku vyplývá, že společnost má určité mezery při procesu získávání a stabilizaci zaměstnanců, ale také má i mnoho, co může budoucím zaměstnancům nabídnout. Z analýzy vyplynulo, že společnost nemá žádného personalistu, tedy nikoho, kdo by se plně věnoval pouze lidským zdrojům, ať už uchazečům o zaměstnání nebo stávajícím zaměstnancům. Společnost nejvíce zveřejňuje nabídky volných pracovních pozic na svých webových stránkách a na svém profilu na Facebooku, méně už používá regionální tisk, což je možná škoda, vzhledem k tomu, že nejvíce stávajících zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník, si vybrali společnost právě kvůli blízké dojezdové vzdálenosti a také nejvíce dotazovaných samo oslovilo společnost. Právě ve svém okolí by se měla společnost poohlédnout po vhodných kandidátech. Možnou slabší stránkou může být, že skoro polovině dotazovaných řidičů je více než 50 let, nemusí to být zatím úplně aktuální, ale za pár let může většina z těchto řidičů jít do důchodu. To znamená, že by měla společnost aktivně hledat nové, mladé zaměstnance, hlavně na učilištích a školách, které se zaměřují na toto budoucí povolání. Dále z dotazníkového šetření vyplynulo, že více než polovina dotazovaných se cítí až už občas nebo většinou během vykonávání své práce ve stresu nebo jsou přepracovaní, za uvážení by tedy stálo, poskytnout řidičům nějaký odpočinek třeba ve formě poukazů do wellness nebo na masáže. Také jsou pro více než polovinu dotazovaných spíše nedostatečné nebo nedostatečné benefity, které společnost svým zaměstnancům nabízí. Řidiči také mohli do dotazníku napsat, jaké benefity jim chybí a které by chtěli, aby společnost nabízela. Jak již bylo psáno na začátku této kapitoly, společnost má co nabídnout ať už uchazečům o zaměstnání nebo stávajícím zaměstnancům.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že více než tři čtvrtiny dotazovaných řidičů je ve společnosti spokojeno a část z nich pracuje ve společnosti kvůli její dobré pověsti, více než tři čtvrtiny dotazovaných by práci ve společnosti doporučilo ostatním. Mezi benefity, které společnost nabízí, je určitě dobré zmínit náborový příspěvek 10 000 Kč a jízdné pro rodinné příslušníky na trasách společnosti zdarma.

3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU ZÍSKÁVÁNÍ A STABILIZACE ZAMĚŠTNANCŮ NA POZICI ŘIDIČŮ VE SPOLEČNOSTI CDS NÁCHOD

Tato kapitola se zabývá návrhy na zlepšení získávání a stabilizace řidičů ve společnosti CDS Náchod. Nejprve jsou v této kapitole návrhy, které by měly pomoci při získávání nových zaměstnanců. Dále se jedná o navržení nových benefitů a bonusů nejen pro stávající zaměstnance, ale také o zatraktivnění společnosti pro potenciální uchazeče, kteří chtějí pracovat na pozici řidičů ať už osobní nebo nákladní dopravy. Tím, že společnost nabídne uchazeči nejen dobré platové ohodnocení, ale i bonusy navíc, které konkurence nemůže nabídnout, je více než pravděpodobné, že si uchazeč vybere tu společnost, kde může získat i něco navíc než jen každý měsíc mzdu. Protože jsou různé benefity v dnešní době velmi populární a mnoho lidí už nehledí jen na to, jaké peníze za práci dostanou, měly by se společnosti při získávání, ale i stabilizaci zaměstnanců zaměřit hlavně na to, co můžou uchazečům i stávajícím zaměstnancům nabídnout navíc.

Pokud se společnost zaměří na zavedení některých benefitů, stane se hned pro potenciální zaměstnance atraktivnější. Důležité je nabídnout benefity nejen novým zaměstnancům, ale zároveň i stávajícím, protože právě ti mohou mít velký vliv na to, jak se o společnosti bude po regionu mluvit, respektive jaké bude mít jméno. Je totiž více než pravděpodobné, že pokud se někdo rozhodne zajímat o práci řidiče ať už nákladní nebo osobní dopravy, bude mít velkou šanci uplatnění ve více společnostech. Platové podmínky budou na trhu do jisté míry podobné, a proto hodně záleží kromě výše zmíněných benefitech i na tom, jaké má společnost jméno. Pokud se potenciální zaměstnanec rozhodne informovat se u stávajících zaměstnanců o tom, jak jsou ve společnosti spokojeni, může to být velmi důležitým faktorem pro konečné rozhodnutí. To je důvod, proč je důležité se zaměřit nejen na zaměstnance nové, ale i na stávající, kteří mohou nové buď přilákat, nebo naopak při špatných podmínkách odradit.

3.1 Návrhy pro zvýšení efektivity získávání zaměstnanců na pozici řidičů

Aby společnost získala dostatečný počet uchazečů, je důležité je umět zaujmout a vždy mít v něčem návrh oproti konkurenci. Společnosti musí vždy myslet dopředu, musí přijít něčím jiným, s něčím co konkurence zatím nemá, aby se odlišily a získaly tak pozornost a moment výhody na svou stranu při získávání budoucích zaměstnanců. Jak je již totiž zmíněno výše, možností uplatnit se v tomto oboru mají řidiči v dnešní době, kdy je velmi nízká nezaměstnanost (dle portálu www.czso.cz je obecná míra nezaměstnanosti v prvním čtvrtletí roku 2018 2,4 %) hodně. Pro společnost je tedy více než nutné získat před konkurencí výhodu již na začátku. Tato

výhoda nespočívá pouze ve finančním ohodnocení za odvedenou práci, ale také ve výše zmíněných benefitech a především poté v tom, jaké si společnost mezi lidmi – potenciálními zaměstnanci, vybuduje renomé.

3.1.1 Přijetí personalisty/personalistky

V organizační struktuře společnosti v analytické části je personalistka sice zobrazena, ale společnost personalistu na plný úvazek nezaměstnává. Nynější personalistka je mzdová účetní, která, když je potřeba zastává post personalistky. Společnost, která zaměstnává přes 200 zaměstnanců, by jistě měla mít personalistu na plný úvazek. Nejde totiž jen a pouze o výběr vhodného kandidáta. Což si mnoho lidí myslí, že pouze tuto činnost personalista zastává, ale také o celou řadu dalších věcí, kterými by se mohl věnovat na plno a tím přispívat k atraktivitě společnosti. Trendy se mění v různých odvětvích a ani personalistika nezůstává stále stejná, proto je důležité trendy sledovat a vždy na ně aktivně a hlavně hned reagovat, pokud to společnost neudělá, může a bude vždy pozadu oproti konkurenci. Personalista nezastává pozici pouze v získávání a výběru budoucího zaměstnance, při tvorbě inzerátů nebo v přípravě dokumentů k nástupu či výstupu zaměstnanců. Ale má také na starosti vztah s okolím, tím okolím je myšlena spolupráce se školami, prezentace společnosti na personálních veletrzích nebo musí aktivně pracovat na zvýšení viditelnosti společnosti online i offline. V neposlední řadě musí také pečovat o stávající zaměstnance ať už organizací a plánováním vzdělávání a školení, zajišťování akcí pro zaměstnance nebo správou a administrací systému zaměstnaneckých benefitů. Personalista je jistě nedílnou součástí každé společnosti. Personalista mohl být skvělým odrazovým můstkem pro vymyšlení, realizaci, aplikaci a zhodnocení přínosů benefitů, které jsou navrhovány v dalších kapitolách. Společnost by mohla rozdělit odměnu personalisty na fixní a variabilní část odměny, přičemž variabilní část by se odvíjela od počtu získaných zaměstnanců – naplnění cílů, které by vedení společnosti stanovilo. Důležité je také zaměřit se na zatížení, které by zaměstnání tohoto zaměstnance pro společnost znamenalo. Jak uvádí portál www.plat.cz, průměrný hrubý měsíční plat personalisty v České republice je 28 808,- Kč. Ale to by pro společnost, která zaměstnává přes 200 zaměstnanců, neměl být problém. Zaměstnání personalisty by tedy jistě pro společnost bylo větším přínosem, než zatížením.

3.1.2 Zveřejnění inzerátu v regionálních novinách ECHO

V analytické části je sice uvedeno, že společnost uveřejňuje inzeráty o volných pracovních pozicích v regionálních novinách, ale nedělá to úplně často. Spíše ke zveřejnění inzerátu využívá webové stránky nebo svůj profil na Facebooku. I když je Facebook v současnosti velmi rozšířený, tak na něm stejně ještě pořád mnoho lidí nemá založený profil.

Především, pokud se řekne profese „řidič kamionu“ nebo „řidič autobusu“, málo kdo si představí mladého člověka, který je aktivní na sociálních sítích. Tento fakt je podložen i dotazníkovým šetřením, neboť 42 % řidičů se nachází ve věkové kategorii 36-50 let a 43 % řidičů se nachází ve věkové skupině 50 let a více. Tato generace se sice snaží držet trendů, ale ve větší míře se sociálními sítěmi spíše seznamuje, než aby na nich aktivně vyhledávala zaměstnání. Sociální sítě by proto společnost měla rozšířit především mezi stávajícími zaměstnanci a informovat na nich o aktualitách, které by mohli tyto zaměstnance a úzké okolí společnosti zajímat. Právě z tohoto důvodu se jeví inzerát v regionálních novinách jako ideální volba. Na Náchodsku jsou velmi rozšířené regionální noviny ECHO, které dostávají občané zdarma přímo do svých poštovních schránek. Právě proto se regionální noviny ECHO jeví jako dobré místo pro inzerát, který uvidí větší počet možných vhodných kandidátů. Díky kombinaci reklamy s redakčním zpravodajstvím o dění v regionu a dalšími zajímavostmi jsou noviny ECHO velmi dobře přijímány. Patří k tradiční a ze strany veřejnosti, společností a institucí k hojně využívané informační platformě v regionu. Mezi hlavní důvody výběru právě těchto novin patří, že ECHO nabízí 26 000 výtisků třikrát měsíčně po celém náhodském regionu a novinkou je možnost zajištění inzerce v Polsku – okrese Klodzko. Jak již bylo uvedeno v analýze, společnost CDS má sídlo ve městě Náchod, které je hraničním přechodem do Polska. Již nyní ve společnosti pracuje 34 řidičů polské národnosti, takže by se díky ECHU mohl jejich počet ve společnosti ještě navýšit. Důležité je také zmínit ekonomické zatížení, které by tento návrh přinesl. Na stránkách www.novinyecho.cz je cenová kalkulačka, ve které si společnost může spočítat, kolik by je inzerce v regionálních novinách stála. Do cenové kalkulačky lze zadat, jak má být inzerát široký a vysoký, zda má být umístěn na titulní straně, která je samozřejmě nejdražší nebo zda má být umístěn na vnitřní straně nebo na zadní straně novin, zda má být vytištěn černobíle či barevně a také tam lze uvést počet opakování inzerátu. Po zadání všech minimálně povinně vyplněných polí kalkulačka vypočítá celkovou cenu za inzerát. Pokud společnost bude chtít inzerát, který bude 10,5 cm široký, 6 cm vysoký, bude umístěn na vnitřní straně novin, bude vytištěn barevně a bude v novinách po 5 opakováních, tedy 5 měsíců, celková cena inzerátu bude 10 291 Kč. Pokud by to mělo přilákat i jediného uchazeče, určitě se to vyplatí. Inzerování do regionálních novin by bylo naplní personalisty, ten by se měl z velké části podílet na jeho vytvoření a konečné podobě, která bude zaslána k inzerování.

3.1.3 Spolupráce se školami

Jak již bylo uvedeno v analýze, společnost zaměstnává řadu řidičů, kteří se dříve či později přiblíží důchodovému věku. Je velice důležité se snažit vychovávat budoucí zaměstnance a již při jejich studiu pomáhat nejen samotným studentům, ale i školám, jejichž absolventi by do

společnosti po vyučení nebo vystudování šli pracovat. Generace starších zaměstnanců je poté samozřejmě ideální na zapracování nových, převážně mladých a méně zkušených kolegů.

Dále by bylo jistě přínosné, aby se společnost pravidelně účastnila veletrhů pracovních příležitostí. Společnost by se školami mohla spolupracovat formou odborných praxí a stáží studentů, dále exkurzemi studentů na pracovištích nebo zadáváním témat seminárních nebo absolventských prací. Dále by společnost mohla nabízet studentům různá stipendia. A to za předpokladu, že poté jaké absolventi do společnosti nastoupí např. alespoň na 2 roky. Tuto činnost by mohl/a do jisté míry zastávat i personalista/personalistka. Pro tento návrh je stěžejní především znalost a analýza regionu. Důležité je odhalit potenciální rodiště nových zaměstnanců.

Školy a učiliště, se kterými by mohla společnost spolupracovat:

- Střední odborná škola a střední odborné učiliště Vcelova, Hradec Králové,
- Střední průmyslová škola Hronov,
- Střední průmyslová škola Trutnov,
- Střední průmyslová škola Nové Město nad Metují,
- Střední škola – Podorlické vzdělávací centrum, Dobruška.

3.1.4 Možnost rozšíření řidičského oprávnění

Z analýzy vyplývá, že společnost přijímá na pozici řidiče pouze uchazeče, který má řidičské oprávnění skupiny C + E (C – motorová vozidla s max. přípustnou hmotností převyšující 3500 kg + přípojně vozidlo s max. přípustnou hmotností nepřevyšující 750 kg, E – přípojně vozidlo o max. přípustné hmotnosti převyšující 750 kg). Na pozici řidiče osobní dopravy je potřeba řidičské oprávnění skupiny D (motorová vozidla s více než 8 místy k sezení kromě místa řidiče, ke kterým smí být připojeno přípojně vozidlo s max. přípustnou hmotností nepřevyšující 750 kg). Řada uchazečů by jistě měla zájem o pozici řidiče ať už osobní nebo nákladní dopravy, ale kvůli finanční náročnosti nemají možnost rozšíření řidičského oprávnění získat. Jak uvádí server www.ridicak.cz, cena těchto řidičských oprávnění opravdu není nízká. Řidičské oprávnění C pro držitele oprávnění B stojí dle tohoto serveru 18 100,- Kč. Toto oprávnění je zároveň základem pro C+E, které stojí dalších 10 500,- Kč. Oprávnění pro řidiče autobusu – D, stojí při kvalifikaci z oprávnění C dalších 18 100,- Kč. Pro C+E je to tedy částka 28 600,- Kč, pro D potom 36 200,- Kč. To je pro většinu populace obrovské zatížení. Proto by mohla společnost nabízet budoucím zaměstnancům při nástupu do zaměstnání možnost rozšíření řidičského oprávnění. Zaměstnavatel může hradit celou částku nebo pouze určitou část, přičemž zaměstnanec zaplatí zbytek. Takto by to, ale mělo být pouze za podmínky, že zaměstnanec bude ve společnosti několik let pracovat. Protože pokud by dal výpověď, musí uhradit zaměstnavateli

celou částku za udělení řidičského oprávnění, případně poníženou částku za odpracované roky nebo měsíce.

3.2 Návrhy pro zvýšení stabilizace zaměstnanců na pozici řidičů

Jak se pokusit získat nové zaměstnance je tedy uvedeno výše. Tato práce se však nezabývá pouze získáváním nových zaměstnanců. Neméně důležité je totiž zároveň stabilizovat zaměstnance stávající. Princip je to v podstatě totožný jako při získávání nových zaměstnanců. Aby společnost udržela své zaměstnance před odchodem ke konkurenci, je důležité mít možnost jim vždy nabídnout něco navíc, než co by mohla nabídnout konkurence. Je nutné být před konkurencí o krok napřed. Jak je uvedeno v kapitole získávání nových zaměstnanců, důležitý je i vztah se zaměstnanci stávajícími neboť jsou to právě oni, kdo šíří po regionu a zároveň tedy i mezi potenciálními zaměstnanci svůj názor, který na společnost mají. Dá se tedy do jisté míry říci, že budováním vztahů se svými zaměstnanci si společnost zároveň buduje své jméno nejen v regionu. To zároveň odráží v určitém poměru i postavení společnosti proti konkurenci, protože jak je uvedeno výše, podmínky pro zaměstnance, především ty platové, budou do velké míry podobné, ale málo kdo se rozhodne pracovat ve společnosti, která jednoduše nemá v regionu dobrou pověst. Tímto určitě není řečeno, že by měla společnost CDS Náchod v regionu špatné jméno, nicméně je to aspekt, který je potřeba si uvědomit a pracovat na tom, aby mínění veřejnosti nemělo klesající tendenci, ale spíše naopak tendenci stoupající. Vedení společnosti by proto mělo mít se svými zaměstnanci dobré vztahy, a pokud bude mít zaměstnanec nějakou připomínku, mělo by se touto připomínkou zabývat a ne ji nechat být. Samozřejmě je nutné vyfiltrovat nesmyslné připomínky, které se jen těžko mohou setkat s realitou. Často jsou, ale právě zaměstnanci největším mozkiem pro inovace a posun společnosti, protože se v ní pohybují na jiných pozicích než manažeři a setkají se se samotnými procesy, ke kterým mohou mít připomínky. Stejně tak mohou být nápomocni i při tvorbě benefitů. To by zajistilo, že nenastane situace, kdy společnost přijde s novým, v myslí manažera zajímavým benefitem, který je ale pro koncového zaměstnance nakonec mnohem méně zajímavý. V dnešní době je nabídka a možnost benefitů obrovská a co se týká různých benefitů, každý měsíc se objevují novinky. Proto je nutné, aby tyto novinky společnost sledovala. Sledovat je musí právě kvůli konkurenci, aby s novými benefity nepřišla dřív než sama společnost. I konkurenci však může být přínosné sledovat, protože její benefity může být jednoduché aplikovat ve společnosti.

3.2.1 Kafetérie benefitů Gallery Beta

Je jasné, že k motivování zaměstnance k lepším výkonům už nestačí pouze peníze a tak je nutné k nim nabídnout i něco navíc. Přesně to je důvod, proč v současnosti jen v málokteré

společnosti jsou zaměstnanci odměňováni pouze platem. Motivační složky odměny ve formě nepeněžitých výhod (benefity šeků) jsou jednoznačným trendem v oblasti řízení lidských zdrojů. Jedná se o systém on-line správy benefitů, který nese název kafeterie. Kafeterie umožňuje elektronickou správu a sledování benefitního účtu a jeho využívání, sleduje také strukturu produktů a služeb, které zaměstnanci využívají. Nabízí široké množství nadstavbových modulů nastavitelných přesně podle přání a potřeb konkrétní strategie společnosti. Benefitů, které nemají finanční povahu, může být mnoho, velice často se využívají na využití sportovních zařízení, na kulturní události, dovolené, jazykové kurzy, na nákup v lékárnách, očkování, adrenalinové zážitky nebo třeba stravenky. Možností jak benefity využít je obrovské množství a proto je i velmi široké spektrum uživatelů, které lze takto uspokojit. Gallery Beta patří pod společnost Up Česká republika s r. o. A byla vybrána z důvodu, že společnost Up ČR je na českém trhu již 20 let a patří mezi lídry v tomto odvětví. Také proto, že nabízejí největší sortiment benefitů, mají přehledné webové stránky, na kterých se dá lehce orientovat a při zjišťování informací byli v Gallery Beta nejpřívětivější oproti konkurenci, vše bylo řádně vysvětleno i když věděli, že budou informace použity pouze do práce a nebudou sloužit pro žádnou společnost. Dále je také součástí mezinárodní skupiny UP Group, která má 51 let zkušeností, působí v 17 zemích a má 27 milionů uživatelů. Gallery Beta umožňuje zaměstnanci vybrat si pro něj ten nejvhodnější benefit ze široké nabídky a zaměstnavateli přináší perfektní přehled o čerpání a oblíbenosti benefitů. Tato kafeterie má celkem přes 12 500 partnerů v kamenných obchodech nebo na internetových obchodech. Každý si může sám rozhodnout, zda raději využije několik menších benefitů jako jsou třeba vstupy do sportovního zařízení, kina, divadla nebo zda si body na svém účtu nastřádá na dovolenou nebo nové kolo. Systém kafeterie je spravedlivý, jednoduchý a efektivní jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Tímto benefitem by společnost vyřešila více jednotlivých požadovaných benefitů. Z dotazníkového šetření totiž vyplynulo, že řidiči by tyto nebo obdobné benefity využívali. Ať už se jedná o požadované stravenky, rehabilitace, masáže, wellness nebo různá sportovní či kulturní vyžití.

Ukázka nabídek stávajících společností nabízejících benefity přes kafeterii Gallery Beta:

- Čedok,
- EXIM TOURS,
- Lékárna Dr. Max,
- Benu lékárna,
- Multikino CineStar,
- Slevomat.

Při pohledu na výčet možností, které Gallery Beta nabízí je více než jasné, že využití je opravdu pestré. Důležité je i uvědomit si psychologický efekt kafeterie. Navýšení platu pro zaměstnance o 850,- Kč nezní až tak zajímavě jako, že ročně bude mít zaměstnanec na benefiční kartě Gallery Beta až 10 200,- Kč.

Pro implementaci benefičního programu Gallery Beta je nutné vyplnit formulář na webových stránkách a spojit se s obchodním zástupcem. Podmínky se odvíjí především od počtu zaměstnanců, hrubé mzdy nebo částky, která bude na jednotlivé účty zaměstnancům vkládána, ať už ročně, čtvrtletně, nebo měsíčně.

3.2.2 Odměny při pracovních či životních výročích

Ke zvýšení motivace zaměstnanců by jistě přispívalo i to, pokud by za odpracované roky ve společnosti byli odměňováni. Jednoduše řečeno by bylo rozlišeno, jestli je zaměstnanec ve společnosti první rok nebo 20 let. Z analýzy vyplývá, že více než tři čtvrtiny řidičů pracuje ve společnosti více než 3 roky. Už jsou součástí zaběhnutého systému společnosti a pro zvýšení jejich stabilizace by jim mohly být vypláceny tzv. odměny za oddanost společnosti. Zde je nutné si uvědomit především fakt, že zaškolení každého nového zaměstnance něco stojí. Nový zaměstnanec je navíc často méně efektivní, než se ve společnosti rozkouká a osvojí si procesy. Pro společnost by tedy mohlo být přínosné místo zapracovávání stále nových a nových zaměstnanců omezit jejich rotaci a zaměřit se více na udržení těch stávajících. Toto opatření by mohlo zamezit situacím, kdy se řidič po roce rozhodne změnit působiště a společnost musí najít, vybrat a zapracovat nového zaměstnance. Každý rok, který ve společnosti zaměstnanci odpracují, by jim mohla být vyplácena odměna ve výši 1000 Kč a každých 5 let ve společnosti, by jim mohla být vyplácena odměna ve výši 3000 Kč. Tento návrh by zároveň bylo jistě možné propojit s předchozím návrhem a finance vyplácet skrz benefiční kartu. Opět by to zkvalitnilo vztah se zaměstnanci, zvýšilo renomé společnosti a mohlo vést k upřednostnění před konkurencí.

Dalším tématem mohou být životní výročí. Navrhováno je vyplácet odměny zaměstnancům při životních jubileích ve věku 30 let, 40 let (například odměny ve výši 2000 Kč), ve věku 50 let (například odměna ve výši 3000 Kč) a ve věku 60 let a výše v horizontu 5 let (odměna ve výši 5000 Kč). Toto jsou jen návrhy, se kterými lze pracovat a společnost si může sama určit, jak velkou finanční odměnou zaměstnance odmění.

3.2.3 Dodatková dovolená

Zákoník práce upravuje tři druhy dovolené, na které má zaměstnanec právo při splnění zákonem stanovených podmínek a to dovolenou za kalendářní rok nebo její poměrnou část, dovolenou za odpracované dny a dodatkovou dovolenou. Dodatková dovolená může

představovat 1 týden nad rámec povolený zákoníkem práce. Tento návrh vychází z výsledků dotazníkového šetření v analytické části, kde respondenti mezi benefity, které by společnost mohla nabízet, zařadili dovolenou navíc. Důležité je si uvědomit, že právě práce řidiče nákladní nebo osobní dopravy může být časově velmi náročná a to především pro otce od rodiny. Navýšením standardní dovolené by se mohla společnost odlišit od konkurence. A i taková zdánlivá maličkost by poté mohla být rozhodujícím faktorem jak pro stávající zaměstnance při rozmyšlení o setrvání ve společnosti, tak pro potenciální nové zaměstnance, kteří by se rozhodovali mezi několika nabídkami.

3.2.4 Penzijní a životní připojištění

Penzijní a životní pojištění je dalším, v dnešní době více a více běžným benefitem, který společnosti svým zaměstnancům nabízejí. Penzijní pojištění je samozřejmě důležité, protože je nutné myslet na budoucnost. Práce řidiče, ať už osobní nebo nákladní dopravy je samozřejmě do jisté míry riziková a právě proto by zaměstnanci cítili větší jistotu, kdyby dostávali příspěvek ať už na penzijní nebo životní pojištění. Tento návrh vychází také z výsledků dotazníkového šetření, kde respondenti mezi benefity, které by mohla společnost nabízet, zařadili penzijní a životní pojištění. Penzijní připojištění je forma důchodového spoření zaměstnance na stáří se státním příspěvkem. V rámci tohoto spoření poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům pravidelný měsíční příspěvek ve výši 200 Kč na toto pojištění, ne však více než 3 % hrubé mzdy. Pokud doba nepřerušného pracovního poměru zaměstnance dosáhne 5 let, může zaměstnanec požádat zaměstnavatele o přiznání příspěvku ve výši 666 Kč měsíčně, ne však více než 3 % hrubé mzdy. Dosáhne-li doba trvání nepřerušného pracovního poměru zaměstnance 5 let, může zaměstnanec místo příspěvku na penzijní připojištění požádat zaměstnavatele o příspěvek na životní pojištění. Právo využít možnosti příspěvku mají zaměstnanci, kteří jsou v hlavním pracovním poměru na dobu neurčitou s celou týdenní pracovní dobou, zaměstnanci starší 18 let, jejichž délka nepřetržitého pracovního poměru u zaměstnavatele ke dni přiznání příspěvku je minimálně 2 roky. Příspěvek přestane být poskytován, pokud má zaměstnanec neomluvenou absenci, dosáhl věkové hranice odchodu do starobního důchodu, je podána výpověď z pracovního poměru buď ze strany zaměstnance nebo zaměstnavatele nebo po dobu čerpání rodičovské dovolené.

3.2.5 Schránka pro návrhy a připomínky

Posledním návrhem pro stabilizaci řidičů je navržení zavedení schránky pro návrhy a připomínky. Tato schránka by měla přispět k lepším vztahům mezi řidiči a vedením, řidiči by do schránky mohli vhazovat své návrhy nebo připomínky, ale také dotazy. Jak je již uvedeno výše, implementace návrhů samotných zaměstnanců, by mohla být pro společnost velmi

přínosná. Problémem tohoto řešení by mohla být obava zaměstnanců vznést připomínku pod svým jménem. Tento problém by, ale právě tzv. schránka důvěry pomohla vyřešit, protože vše, co by bylo do schránky vhozeno, by bylo anonymní. Po vyhodnocení podnětu, by si odpověď mohli všichni řidiči přečíst na místě k tomu určeném, například na tabuli v místnosti pro řidiče, kde by mohla být umístěna také samotná schránka pro návrhy a připomínky. Schránka by měla být vybírána alespoň jednou za dva týdny a to důvěryhodnou osobou. Po vyprázdnění schránky by měly být všechny návrhy, připomínky a dotazy rozříděny, zanalyzovány a co nejdříve by na ně mělo být odpovězeno prostřednictvím tabule pro řidiče. Navrhovaná schránka by měla přispět ke stabilizaci tým, že vedení společnosti bude schopné reagovat na všechny návrhy, připomínky a dotazy řidičů. Toto řešení opět přispěje ke zkvalitnění vztahu mezi společností a zaměstnanci. Zaměstnanec tak bude cítit, že je právoplatným členem společnosti a má možnost ovlivnit dění na místě, kde tráví významnou část času.

4 ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ

Při zhodnocení návrhů je zaměřeno na současný stav získávání a stabilizace řidičů ve společnosti s jeho nedostatky a porovnávání s navrženými změnami. Základem pro budování konkurenceschopné společnosti jsou kvalitní lidské zdroje, je tedy velmi důležité s nimi správně pracovat. Pokud budou zaměstnanci spokojeni, nebudou mít důvod ze společnosti odcházet. Je potřeba naslouchat jejich připomínkám, návrhům a dotazům a snažit se je vždy alespoň z malé části splnit. Protože zaměstnanci jsou ti, na kterých stojí celá společnost, tvoří její renomé. Jak je uvedeno výše, stěžejním návrhem pro zlepšení podmínek získávání zaměstnanců bude personalista/personalistka. Aby měl tento zaměstnanec větší předpoklady pro úspěch v získávání nových zaměstnanců, například za pomoci inzerátu, který je také zahrnut mezi návrhy, tak je nutné se zaměřit i na stabilizaci stávajících zaměstnanců a připravit vhodné podmínky jak pro stávající, tak nové zaměstnance. Za stěžejní návrh je tedy považováno zavedení benefitů. Velkou podporou a výhodou při náboru nových zaměstnanců by bylo v podílení se společností na získání řídicího oprávnění u zaměstnanců, kteří mají o práci zájem, ale nemají dostatečnou kvalifikaci a finanční prostředky.

4.1 Zhodnocení návrhů pro zvýšení efektivity získávání zaměstnanců na pozici řidičů

Jak již vyplynulo z analytické části, společnost nezaměstnává personalistu. Mezi návrhy pro zvýšení efektivity získávání zaměstnanců nejen na pozici řidičů je tedy zařazeno přijetí takového zaměstnance. Personální oddělení je nedílnou součástí každé společnosti a přináší efektivitu ve výkonosti zaměstnanců. Umístění v organizační struktuře umožňuje řízení lidských zdrojů ve všech úsecích společnosti a také je nedílnou součástí při získávání zaměstnanců. Personalista by mohl dále mít na starosti nábor nových zaměstnanců za pomoci prezentací společnosti na středních školách, jak je uvedeno v kapitole 3.1.3. S vybudováním a provozem personálního oddělení jsou spojeny určité náklady. Jak je uvedeno v kapitole 3.1.1. průměrná měsíční hrubá mzda personalisty v České republice je 28 808,- Kč. Návrh, který by zaměstnance personálního oddělení motivoval k úspěšnému hledání nových zaměstnanců je rozdělení mzdy na fixní část, a dále na variabilní část, která by se odvíjela od splnění stanovených cílů.

Je také možné nebudovat personální oddělení, ale využít možnosti outsourcingu neboli externího obsazení této pozice. Tento postup je v dnešní době také čím dál tím častější, v tomto případě není toto řešení úplně šťastnou volbou. Outsourcing by sice nejspíš nebyl pro společnost tak finančně náročný, ale v tomto případě není příliš efektivní. Personalista, který by byl přijat přímo společností, zná její firemní kulturu, zaměstnance nebo ví, jaké jsou vztahy ve společnosti

a zároveň má i větší motivaci se podílet na tom, aby byla jeho práce úspěšná, To právě díky rozdělení mzdy na fixní a variabilní složku. Vytvoření pracovní pozice personalista/personalistka se dá považovat za nevyhnutelné. A pro další posunutí společnosti v tomto směru – získávání nových zaměstnanců i nutné.

Dalším návrhem pro zvýšení efektivity získávání zaměstnanců je zveřejnění inzerátu v regionálních novinách ECHO. Inzerce v tisku je celkově nákladnější než inzerce na Facebooku, na kterém má společnost profil. Ale tyto regionální noviny byly vybrány z důvodu, že, ne všichni možní potenciální uchazeči mají založený profil na Facebooku. Dále také proto, že ECHO nabízí 26 000 výtisků třikrát měsíčně po celém náhodském regionu, které jsou vkládány lidem do poštovních schránek. A nyní je nově možnost zajištění inzerce v Polsku – okrese Klodzko. Takže díky těmto novinám může získat společnost i řidiče polské národnosti. Tento návrh je považován za velmi nadějný a přínosný a to bez ohledu na to, zda se společnost rozhodne pro návrh první – vytvoření pracovní pozice a přijetí personalisty/personalistky. V případě, že ano, může toto být první krok, který by měl personalista pro svůj úspěšný nábor realizovat. Pokud ne, je považováno za nutné svěřit tento krok zaměstnanci, který se nábořem zaměstnanců zabýval do teď, tedy v době, kdy je post personalisty/personalistky neobsazen.

Dalším přínosným návrhem, který by stál za zvážení a mohl by být náplní práce zaměstnance personálního oddělení, je spolupráce se středními školami a učilišti a poté nábor absolventů. Absolventi sice nemají žádné praktické zkušenosti, ale mají informace o stávajících trendech, nové nápady a návrhy na zlepšení, nadšení do práce a jsou ochotni se dále vzdělávat a učit novým věcem. Výhodou je, že nemají žádnou deformaci způsobenou bývalým zaměstnáním ani zaměstnavatelem.

Posledním návrhem, který je zmíněn v kapitole 3.1.4., tedy, že se bude společnost na kvalifikaci nových zaměstnanců finančně podílet a přispěje budoucím zaměstnancům na řidičské oprávnění. Tento krok bude ovšem samozřejmě podmíněn setrváním zaměstnance ve společnosti určitý čas, aby nenastala situace, že společnost zaplatí mladému člověku řidičské oprávnění a on se po roce rozhodne odejít ke konkurenci. To by byl jistě nežádoucí efekt, kterému však lze snadno předejít.

4.2 Zhodnocení návrhů pro zvýšení stabilizace zaměstnanců na pozici řidičů

Je důležité vzít tedy v potaz, že se dle návrhů zhodnocených dle důležitosti povede získat několik zaměstnanců. Neméně důležité je ovšem zamezit rotaci zaměstnanců a stabilizovat je. Pro větší stabilizaci zaměstnanců jsou v současné době nepostradatelnou součástí odměny každého zaměstnance benefity, které jsou považovány za stěžejní návrh práce v oblasti stabilizace. Je víc než jisté, že každý zaměstnanec má o benefitech jiné představy.

A z dotazníkového šetření vyplynulo, že řidiči by si přáli nějaké benefity, které společnost nenabízí. Nejlepší a nejrozšířenější je systém tzv. kafeterie, tedy pružný systém, který je popisován v kapitole 3.2.1.. V tomto systému má každý zaměstnanec svůj osobní účet zaměstnaneckých výhod, buď body nebo finanční limit, který se může odvíjet od pozice ve společnosti nebo délky pracovního poměru. Mezi výhody mohou patřit stravenky, příspěvek na penzijní pojištění, příspěvek na životní pojištění, vstupenky do bazénů, příspěvek na rekreační pobyt, příspěvek na sport, jazykové kurzy, na kulturní události, na dovolené, na nákup v lékárnách, očkování nebo na adrenalinové zážitky. Zavedením tohoto systému by bylo vyřešeno více benefitů, které si zaměstnanci přejí, najednou. Jak již bylo popsáno výše, každý zaměstnanec si vybere přesně to, co se mu líbí. V návrhové části práce je navržena kafeterie benefitů Gallery Beta, ve které je možné čerpat velké množství výhod. Implementaci tohoto systému by bylo vhodné svěřit zaměstnanci personálního oddělení, který by měl na starosti jednání s obchodním zástupcem zastupujícím vybraného dodavatele.

Společně se zavedením benefity kafeterie je možné zavést i návrh na ocenění životních jubileí zaměstnanců. Tomuto návrhu je přikládána vysoká priorita, protože je ve vztahu k zaměstnancům velmi osobní. Zaměstnanci budou vědět, že na nich společnosti záleží a že si ji jich váží, stejně jako práce, kterou vykonávají.

Dalšími návrhy, které se jeví jako přínosné, jsou příspěvky na důchodové a životní pojištění. Jejich zavedení by bylo považováno za návrh vhodný, ne však nutný a akutní v nejbližší době. Spíše se jedná o návrh, který lze realizovat po úspěšném zavedení ostatních návrhů, jejichž priorita je vyšší.

Posledním zhodnoceným návrhem pro stabilizaci řidičů je zavedení schránky pro návrhy a připomínky. Tato schránka by byla určena pro vhazování návrhů, připomínek nebo dotazů. Vše, co by bylo vhozeno do schránky, by bylo anonymní a všechny odpovědi by byly k přečtení na tabuli k nim určeným, která by byla umístěna v místnosti pro řidiče, kde by také byla umístěna schránka. Poté, co by se schránka vyprázdnila, roztřídily by se všechny návrhy, připomínky a dotazy a co nejdříve by na ně mělo být odpovězeno prostřednictvím tabule. Navrhovaná schránka by měla přispět ke stabilizaci tím, že vedení společnosti bude schopné reagovat na všechny podněty od řidičů. Protože komunikace mezi vedením společnosti a zaměstnanci je velmi důležitá a proto i tento zdánlivě banální návrh může společnosti hodně přinést.

4.3 Náklady na zavedení doporučených návrhů

Stěžejním návrhem v této práci pro získávání nových zaměstnanců je, jak je již uvedeno výše, zavedení pozice personalisty. Tento návrh bude poměrně nákladný, nicméně při pohledu na

velikost společnosti a její cíle – získávat a stabilizovat zaměstnance, nutný. Jak je uvedeno výše, hrubá měsíční mzda personalisty je 28 808,- Kč. Se zavedením pracovní pozice personalisty dále souvisí vybudování a provoz personálního oddělení. Jak uvádí portál www.podnikatel.cz, odhadované minimální roční náklady realizace na zřízení jsou ve výši 100 000 Kč a odhadované minimální roční provozní náklady jsou ve výši 500 000 Kč.

Dalším nákladem, se kterým musí společnost počítat, při akceptování návrhů, je náklad na inzerci v tištěných regionálních novinách ECHO. Jak je uvedeno v kapitole 3.1.2., náklad na inzerát je 10 291,- Kč. Tím, že bude na inzerátu pracovat zaměstnanec personálního oddělení, další náklady nevzniknou. Po první vlně inzerátů, bude nutné zhodnocení přínosu a zvážení případného opakování.

Návrh, který naopak nebude představovat téměř žádné náklady, je spolupráce se středními školami a prezentace společnosti. Tedy až do doby, kdy je zaměřeno na kvalifikaci potenciálních zaměstnanců a příspěvek na řidičské oprávnění. Samozřejmě je nutné zvážit, jakou částí se chce společnost podílet, ale částky jsou to opravdu vysoké. Jak je uvedeno v kapitole 3.1.4. pro nákladní dopravu (C+E) je to 28 600,- Kč a pro osobní dopravu (D) potom 36 200,- Kč.

Pro stabilizaci zaměstnanců se nejdůležitějším návrhem jeví zavedení kafeterie pro vyplácení benefitů. Za předpokladu, že společnost najme personalistu, je vhodné, aby se právě on podílel společně s vedením společnosti na základě podmětů od samotných zaměstnanců na implementaci. Náklady se odvíjí od počtu zaměstnanců, průměrné mzdy a částky, kterou bude společnost zaměstnancům vyplácet. Konkrétní náklady nebylo možné bohužel bez konkrétního jednání zjistit.

Další návrhy, jako jsou příspěvky na pojištění, nebo příspěvky pro zaměstnance při životních výročí, případně dodateková dovolená, jsou závislé na zvolené strategii neboli výši, kterou se společnost rozhodne přispět. Přínos zavedení tohoto návrhu, může být v podobě zlepšení dobrého jména společnosti a je jednoznačně vyšší, než zmíněné náklady. Zavedení schránky pro návrhy a připomínky, která je navrhována v kapitole 3.2.5. snad ani nelze považovat za náklad. Přínos však může mít obrovský.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce řešila problematiku získávání a stabilizace zaměstnanců na pozici řidičů ve společnosti CDS s r. o. Náchod. Cílem práce bylo na základě zhodnocení současného stavu získávání a stabilizace řidičů vytvořit návrhy na zlepšení získávání a stabilizace zaměstnanců na pozici řidičů a poté dané návrhy zhodnotit.

V rámci analýzy byly nejprve zjištěny informace o společnosti CDS Náchod, tedy o struktuře společnosti, současném stavu získávání a stabilizace zaměstnanců na pozici řidičů osobní a nákladní dopravy. Dále bylo v rámci analýzy provedeno dotazníkové šetření. Respondenty v dotazníkovém šetření byli řidiči osobní a nákladní dopravy. Šetření obsahovalo 15 otázek a vyhodnoceno bylo 133 dotazníků z celkového počtu 152. Dotazníkové šetření se hlavně týkalo právě otázek získávání a stabilizace. Tedy jak se stávající zaměstnanci dozvěděli o volné pracovní pozici, důvod, proč si vybrali právě společnost CDS Náchod, zda jsou se stávajícími benefity spokojeni, popřípadě jaké by chtěli, aby společnost nabízela nebo jaký důvod by byl důvodem k jejich odchodu ze společnosti.

Na základě analýzy byly vytvořeny návrhy pro zvýšení efektivity získávání zaměstnanců na pozici řidičů. A dále byly také vytvořeny návrhy pro zvýšení stabilizace zaměstnanců na pozici řidičů.

Nejdůležitějším návrhem pro zvýšení efektivity získávání zaměstnanců je přijetí personalisty a to z důvodu, že společnost žádného personalistu nezaměstnává. Dalším návrhem pro zvýšení efektivity získávání zaměstnanců je zveřejnění inzerátu v regionálních novinách ECHO. A to z důvodu, že tyto noviny nabízí 26 000 výtisků třikrát měsíčně po celém náchodském regionu a novinkou je možnost zajištění inzerce v Polsku – okrese Klodzko, navíc jsou zdarma vkládány do poštovních schránek. Posledním návrhem pro zvýšení efektivity získávání zaměstnanců je možnost rozšíření řidičského oprávnění. Tedy, že by společnost mohla budoucím zaměstnancům nabízet možnost rozšíření řidičského oprávnění, s tím, že by zaměstnavatel mohl hradit buď celou částku, nebo pouze určitou část a zaměstnanec by zaplatil zbytek. Protože řada uchazečů by jistě měla zájem o pozici řidiče ať už osobní nebo nákladní dopravy, ale kvůli finanční náročnosti nemají možnost rozšíření řidičského oprávnění získat.

Nejdůležitějším návrhem pro zvýšení stabilizace zaměstnanců je zavedení kafeterie Gallery Beta. Protože motivační složky odměny ve formě nepeněžitých výhod jsou jednoznačným trendem v oblasti řízení lidských zdrojů. Benefity, které se nejvíce využívají, jsou příspěvky na sportovní zařízení, na kulturní události, dovolené, jazykové kurzy nebo stravenky. Možností jak benefity využít je obrovské množství, a proto je i velmi široké spektrum uživatelů,

které lze takto uspokojit. Tímto benefitem by společnost vyřešila více jednotlivých požadovaných benefitů. Dalším návrhem ke zvýšení stabilizace by byly odměny při pracovních nebo životních výročí. Tedy, že by za odpracované roky ve společnosti byli zaměstnanci odměňováni. Dále by mohli být odměňováni za životní výročí. Tento návrh by zároveň bylo jistě možné propojit s předchozím návrhem a finance vyplácet skrz benefiční kartu. Posledním návrhem pro stabilizaci řidičů je navržení zavedení schránky pro návrhy a připomínky. Tato schránka by měla přispět k lepším vztahům mezi řidiči a vedením společnosti tím, že vedení bude schopné včas reagovat na všechny návrhy, připomínky a dotazy řidičů.

POUŽITÁ LITERATURA

- ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-5242-1.
- ARMSTRONG, Michael, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6964-1.
- BĚLOHLÁVEK, František a kol., 2006. *Management*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0396-X.
- BLÁHA, Jiří et al., 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.
- BLÁHA, Jiří, Aleš MATEJČÍK a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0374-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2005. *Personalistika*. Brno: CP Books. ISBN 80-7226-515-6.
- KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 1995. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-01-8.
- KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1033-3.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-7261-288-8.
- KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS, 2014. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4835-1.

- LORENZ, Michael a Uta ROHRSCHEIDER, 2005. *Jak uspět u přijímacího pohovoru*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1406-X.
- MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: CERM. ISBN 978-80-7204-907-3.
- MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU, 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-85623-29-3.
- NÝVLTOVÁ, Václava, 2003. *Personální management*. Praha. ISBN 80-7080-511-0.
- RAKOWSKI, Nina, 2011. *Maslow's hierarchy of needs model – the difference of the Chinese and the Western pyramid on the example of purchasing luxurious products*. München: GRIN Verlag. ISBN 978-3-640-40765-1.
- SCALCO, Dan, 2017. Stabilization of employees. *8 Effective Employee Retention Strategies* [online]. [cit. 2018-02-07]. Dostupné z: <https://recruitloop.com/blog/8-effective-employee-retention-strategies/>
- SENYUCEL, Zorlu, 2009. *Managing the Human Resource in the 21st Century*. Ventus Publishing ApS. ISBN 978-87-7681-468-7.
- SMITH P., Gregory, 2017. Employee Retention Strategies and Resources. *Employee Retention Strategies: Keep your best people from walking out the door* [online]. [cit. 2018-02-07]. Dostupné z: <https://www.chartcourse.com/employee-retention/>
- STÝBLO, Jiří, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-097-X.
- STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan a Margerita VYSOKAJOVÁ, 2007. *Personalistika 2007-2008*. Praha: ASPI Publishing. ISBN 978-80-7357-6.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.
- TOMŠÍK, Pavel, 2005. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita. ISBN 80-7157-845-2.
- TURABIK, Tugba a Gulsun Atanur BASKAN, 2015. The Importance of Motivation Theories in Terms of Education Systems. In: *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 5th World Conference on Learning, Teaching and Educational Leadership. ISSN 1877-0428.
- WERTHER, William B. A Keith, DAVIS, 1992. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-04-X.
- WILLIAMS, Lynn, 2003. *Píšeme životopis pro přijímací a výběrové řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-903-8.
- ŽUFAN, Jan, 2012. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-807357-947-0.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Maslowova teorie hierarchie potřeb	30
Obrázek 2 Organizační struktura společnosti.....	35
Obrázek 3 Řidič/ka.....	41
Obrázek 4 Struktura dotazovaných zaměstnanců dle věku.....	41
Obrázek 5 Struktura řidičů osobní dopravy dle věku.....	42
Obrázek 6 Struktura řidičů nákladní dopravy dle věku.....	42
Obrázek 7 Struktura dotazovaných zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání	43
Obrázek 8 Struktura řidičů osobní dopravy dle nejvyššího dosaženého vzdělání	44
Obrázek 9 Struktura řidičů nákladní dopravy dle nejvyššího dosaženého vzdělání	44
Obrázek 10 Délka pracovního poměru ve společnosti CDS Náchod.....	45
Obrázek 11 Délka pracovního poměru ve společnosti řidičů osobní dopravy.....	45
Obrázek 12 Délka pracovního poměru ve společnosti řidičů nákladní dopravy.....	46
Obrázek 13 Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici ve společnosti CDS Náchod?	47
Obrázek 14 Jak se dozvěděli řidiči osobní dopravy o volné pracovní pozici ve společnosti	48
Obrázek 15 Jak se dozvěděli řidiči nákladní dopravy o volné pracovní pozici ve společnosti ...	48
Obrázek 16 Byly pro Vás informace o nabízené pracovní pozici a požadavcích pro přijetí dostatečné?.....	49
Obrázek 17 Byly informace o nabízené pracovní pozici a požadavcích pro přijetí dostatečné pro řidiče osobní dopravy?.....	50
Obrázek 18 Byly informace o nabízené pracovní pozici a požadavcích pro přijetí dostatečné pro řidiče nákladní dopravy?	50
Obrázek 19 Co Vás vedlo k výběru společnosti CDS Náchod?	51
Obrázek 20 Co vedlo k výběru společnosti řidiče osobní dopravy?	52
Obrázek 21 Co vedlo k výběru společnosti řidiče nákladní dopravy?.....	53
Obrázek 22 Jste spokojen/a se způsobem a výší odměňování za Vaši práci?.....	54
Obrázek 23 Jsou řidiči osobní dopravy spokojeni se způsobem a výší odměňování?.....	54
Obrázek 24 Jsou řidiči nákladní dopravy spokojeni se způsobem a výší odměňování?.....	55
Obrázek 25 Jak často se během svého běžného pracovního týdne cítíte přepracovaný nebo ve stresu?	56
Obrázek 26 Jak často se během svého běžného pracovního týdne cítíte přepracovaný, nebo ve stresu řidiči osobní dopravy?	57
Obrázek 27 Jak často se během svého běžného pracovního týdne cítíte přepracovaný, nebo ve stresu řidiči nákladní dopravy?.....	57
Obrázek 28 Odpovídá práce, kterou nyní vykonáváte Vaším představám před nástupem do společnosti CDS Náchod?	58
Obrázek 29 Odpovídá práce, kterou nyní řidiči osobní dopravy vykonávají, jejich představám před nástupem do společnosti?	59
Obrázek 30 Odpovídá práce, kterou nyní řidiči nákladní dopravy vykonávají, jejich představám před nástupem do společnosti?	59
Obrázek 31 Která z následujících skutečností by byla důvodem k odchodu ze společnosti CDS Náchod?	60

Obrázek 32 Která z následujících skutečností by byla důvodem k odchodu ze společnosti pro řidiče osobní dopravy?.....	61
Obrázek 33 Která z následujících skutečností by byla důvodem k odchodu ze společnosti pro řidiče nákladní dopravy?	62
Obrázek 34 Jsou pro Vás stávající benefity dostačující?	63
Obrázek 35 Benefity, které by respondenti chtěli, aby společnost nabízela	63
Obrázek 36 Jste celkově spokojen/a ve společnosti CDS Náchod?.....	64
Obrázek 37 Jsou řidiči osobní dopravy celkově ve společnosti spokojeni?	65
Obrázek 38 Jsou řidiči nákladní dopravy celkově ve společnosti spokojeni?	65
Obrázek 39 Doporučil/a byste práci ve společnosti CDS Náchod ostatním?	66
Obrázek 40 Doporučili by řidiči osobní dopravy práci ve společnosti ostatním?	67
Obrázek 41 Doporučili by řidiči nákladní dopravy práci ve společnosti ostatním?	67

SEZNAM ZKRATEK

ADR	Accord Dangereuses Route Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČSAD	Československá státní automobilová doprava
PO	požární ochrana

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Vzor dotazníkového šetření

Příloha B Vzor dotazníkového šetření polsky

Příloha A Vzor dotazníkové šetření

Dobrý den vážení respondenti,

jmenuji se Michaela Eimannová a jsem studentkou 5. ročníku Univerzity Pardubice, konkrétně Dopravní fakulty Jana Pernera, oboru dopravní management, marketing a logistika. Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který nezabere více jak 10 minut. Tento dotazník je anonymní a slouží jako podklad k mé diplomové práci, jejíž téma je získávání a stabilizace zaměstnanců na pozici řidičů ve společnosti CDS Náchod.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování dotazníkového šetření.

1. Pohlaví

- Muž
- Žena

2. Řidič/ka

- Osobní dopravy
- Nákladní dopravy

3. Věk

- 18 - 20 let
- 21 – 35 let
- 36 – 50 let
- 50 let a více

4. Nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní
- Vyučení v oboru (bez maturity)
- Střední odborné (bez maturity)
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské

5. Doba pracovního poměru ve společnosti CDS Náchod

- Méně než 1 rok
- 1 – 3 roky
- 4 – 10 let
- Více jak 10 let

6. Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici ve společnosti CDS Náchod?

- Z inzerátu v tisku, v médiích
- Z inzerátu na internetových portálech typu jobs.cz nebo práce.cz
- Z inzerátu na stránkách společnosti
- Prostřednictvím úřadu práce
- Osobní doporučení
- Sám/sama jsem kontaktoval/a organizaci
- Jiný zdroj: _____

7. Byly pro Vás informace o nabízené pracovní pozici a požadavcích pro přijetí dostatečné?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Co Vás vedlo k výběru společnosti CDS Náchod? (vyberte max. 2 možnosti)

- Dobrá pověst společnosti
- Mzdové ohodnocení
- Benefity
- Blízká dojezdová vzdálenost od bydliště
- Vozový park společnosti
- Jiné: _____

9. Jste spokojen/a se způsobem a výší odměňování za Vaši práci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Jak často se během svého běžného pracovního týdne cítíte přepracovaný nebo ve stresu?

- Vůbec
- Ne moc často
- Občas
- Velmi často
- Nepřetržitě

11. Odpovídá práce, kterou nyní vykonáváte Vaším představám před nástupem do společnosti CDS Náchod?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Která z následujících skutečností by byla důvodem k odchodu ze společnosti CDS Náchod?

- Nevyhovující pracovní podmínky
- Nevyhovující mzdové podmínky
- Špatný přístup nadřízeného
- Jiné: _____

13. Jsou pro Vás stávající benefity dostačující?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Pokud spíše ne nebo ne, jaké benefity byste chtěl/a, aby společnost nabízela? _____

14. Jste celkově spokojen/á ve společnosti CDS Náchod?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15. Doporučil/a byste práci ve společnosti CDS Náchod ostatním?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Příloha B Vzor dotazníkového šetření polsky

Witaj Drodzy Respondenci,

Nazywam się Michaela Eimannová i jestem studentką 5. roku Uniwersytetu w Pardubicach, a mianowicie Wydziału Transportu Jana Pernera, w zakresie zarządzania transportem, marketingu i logistyki.

Chciałbym poprosić o wypełnienie kwestionariusza, który nie zajmuje więcej niż 10 minut. Ankieta ta jest anonimowa i stanowi podstawę mojej pracy dyplomowej, która koncentruje się na pozyskiwaniu i stabilizowaniu pracowników na stanowisku kierowców w CDS Náchod.

Z góry dziękuję za poświęcony czas i chęć wypełnienia ankiety, oraz przepraszam za moje słabe tłumaczenie na język polski.

1. Płeć

- Mężczyzna
- Kobieta

2. Kierowca

- Transport osobisty
- Transport towarowy

3. Wiek

- 18 - 20 lat
- 21 - 35 lat
- 36 - 50 lat
- 50 lat lub więcej

4. Najwyżej osiągnięta edukacja

- Podstawowy
- Szkoła zawodowa (bez zdawania egzaminu)
- Drugorzędna szkoła zawodowa (bez opuszczania egzaminu)
- Szkoła średnia
- College

5. Okres zatrudnienia w firmie CDS Nachod

- Mniej niż 1 rok
- 1-3 lat
- 4-10 lat
- Więcej niż 10 lat

6. Jak dowiedziałeś / i nieobsadzone stanowisko w CDS Nachod?

- Z reklamy w prasie
- Z ogłoszenia na portalach internetowych jobs.cz práce.cz
- Z ogłoszenia na stronie internetowej firmy
- Przez Urząd Pracy
- Osobista rekomendacja
- Sam / sama skontaktowałem / organizacja
- Inne źródło: _____

7. Czy informacje o stanowisku pracy i wymaganiach recepcyjnych były dla Ciebie wystarczające?

- Tak
- Raczej tak
- Raczej nie
- Nie

8. Jak pan doprowadził do wyboru CDS Nachod? (Proszę wybrać max. 2 opcje)

- Reputacja firmy
- Wynagrodzenie
- Korzyści
- Najbliższe dystansowi zamieszkania
- Samochody CDS Náchod
- Inne: _____

9. Czy jesteś zadowolony / a sposób i wysokość wynagrodzenia za swoją pracę?

- Tak
- Prawdopodobnie tak
- Raczej nie
- Nie

10. Jak często w trakcie ich normalnego tygodnia pracy czujesz przepracowany lub zestresowany?

- Wcale
- Niezbyt często
- Czasami
- Bardzo często
- Ciągłe

11. Odpowiada do pracy, która jest teraz robi swoje oczekiwania przed dołączeniem CDS Nachod?

- Tak
- Prawdopodobnie tak
- Raczej nie
- Nie

12. Które z poniższych byłby powód do opuszczenia firmy CDS Nachod?

- Niezadowolające warunki pracy
- Niezadowolające warunki płacowe
- Złe zachowanie lider
- Inne _____

13. Czy obecne korzyści wystarczające?

- Tak
- Prawdopodobnie tak
- Raczej nie
- Nie

Jeśli raczej nie, czy nie, jakie korzyści chciałbyś, że firma oferowane? _____

14. Czy jesteś zadowolony z CDS Náchod?

- Tak
- Prawdopodobnie tak
- Raczej nie
- Nie

15. Czy poleciłbyś współpracę z CDS Náchod?

- Tak
- Prawdopodobnie tak
- Raczej nie
- Nie