

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Personální činnosti ve společnosti LOG-IN CZ

Ihor Derevtsov

Diplomová práce

2022

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Ihor Derevtsov**
Osobní číslo: **D19342**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Téma práce: **Personální činnosti ve společnosti LOG-IN CZ**
Zadávající katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Zásady pro vypracování

Úvod

1. Význam řízení lidských zdrojů a charakteristika personálních činností
2. Analýza personálních činností ve společnosti LOG-IN CZ
3. Návrhy na zlepšení vybraných personálních činností
4. Zhodnocení navržených metod na zlepšení personálních činností

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

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

Datum zadání diplomové práce: **29. října 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **12. května 2022**

L.S.

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

Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 29. dubna 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Personální činnosti ve společnosti LOG-IN CZ jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 11. 5. 2021

Ihor Derevtsov v. r.

Rád bych poděkoval vedoucí práce Ing. Pavle Lejskové, Ph.D., za podporu a cenné rady při zpracovávání diplomové práce. Dále bych rád poděkoval Anetě Krajákové ze společnosti LOG-IN CZ, s.r.o. za přívětivý přístup a ochotu spolupráce.

ANOTACE

Práce se zaměřuje na zlepšení personálních činností v logistické společnosti. Zabývá se analýzou aktuálně používaných procesů řízení lidských zdrojů a následnými návrhy změn a opatření vůči personálním činnostem společnosti především za účelem snížení míry fluktuace zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA

personální činnosti, řízení lidských zdrojů, míra fluktuace, personální management

TITLE

Personnel Activities in LOG-IN CZ

ANNOTATION

The work focuses on improving personnel activities in the logistics company. It deals with the analysis of currently used human resources management processes and subsequent proposals for changes and measures in relation to the company's personnel activities, primarily in order to reduce the rate of employee turnover.

KEYWORDS

personnel activities, human resource management, turnover rate, personnel management

OBSAH

ÚVOD	9
1 VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A CHARAKTERISTIKA PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ.....	11
1.1 Definice a význam řízení lidských zdrojů.....	11
1.2 Definice a význam personálních činností	13
1.2.1 Personální plánování	13
1.2.2 Získávání zaměstnanců.....	15
1.2.3 Výběr zaměstnanců	18
1.2.4 Přijímání zaměstnanců	24
1.2.5 Adaptace zaměstnanců	25
1.2.6 Rozmíst'ování zaměstnanců	26
1.2.7 Hodnocení zaměstnanců.....	27
1.2.8 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	30
2 ANALÝZA PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ VE SPOLEČNOSTI LOG-IN CZ...32	
2.1 Charakteristika společnosti LOG-IN CZ s.r.o.....	32
2.1.1 Popis společnosti	32
2.1.2 Organizační struktura společnosti	35
2.2 Analýza personálních činností společnosti LOG-IN CZ s.r.o.....	36
2.2.1 Personální plánování	36
2.2.2 Získávání zaměstnanců.....	38
2.2.3 Výběr zaměstnanců	41
2.2.4 Přijímání zaměstnanců	42
2.2.5 Adaptace zaměstnanců	43
2.2.6 Rozmíst'ování zaměstnanců	44
2.2.7 Hodnocení práce a spokojenosti zaměstnanců	45

2.2.8	Motivace zaměstnanců	45
2.2.9	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	46
2.2.10	Odměňování zaměstnanců.....	47
2.2.11	Ostatní služby	48
2.2.12	Míra fluktuace zaměstnanců.....	48
3	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ	51
3.1	Návrhy na zlepšení získávání zaměstnanců	51
3.2	Návrhy na zlepšení výběru zaměstnanců	53
3.3	Návrhy na zlepšení adaptace zaměstnanců	54
3.4	Návrhy na zlepšení motivace zaměstnanců.....	56
3.5	Návrhy na zlepšení hodnocení spokojenosti zaměstnanců	57
4	ZHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH METOD NA ZLEPŠENÍ PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ.....	58
4.1	Zhodnocení návrhů na zlepšení získávání zaměstnanců.....	58
4.2	Zhodnocení návrhů na zlepšení výběru zaměstnanců.....	59
4.3	Zhodnocení návrhů na zlepšení adaptace zaměstnanců	60
4.4	Zhodnocení návrhů na zlepšení motivace zaměstnanců	61
4.5	Zhodnocení návrhů na zlepšení hodnocení spokojenosti zaměstnanců	61
	POUŽITÁ LITERATURA	64
	SEZNAM TABULEK.....	69
	SEZNAM OBRÁZKŮ	70
	SEZNAM ZKRATEK.....	71
	SEZNAM PŘÍLOH.....	72

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je důležitým prvkem každé moderní společnosti, protože jedním z nejcennějších zdrojů podniku jsou jeho zaměstnanci. V tomto ohledu je potřeba věnovat dostatečnou pozornost personálním činnostem, které jsou prvky systému personálního řízení. V procesu propojování těchto prvků vzniká jednotný systém, jehož úkolem je zajistit potřebný příliv personálu, minimalizovat náklady a rizika, vytvořit příznivé podmínky pro práci personálu, což ve svém důsledku přispívá ke zvýšení celkové efektivity společnosti a zlepšení její image a pověsti. Specifikum této oblasti spočívá především v tom, že v personálním řízení hraje významnou roli lidský faktor. Při plánování a realizaci personálních činností je tedy nutné vzít v úvahu velký počet faktorů, aby se ve výsledku získal vyvážený a fungující systém řízení lidských zdrojů.

Pro zajištění efektivní práce personálního oddělení je nutné vytvořit systém personálního řízení, který bude vyhovovat právě této společnosti, a proto je nutné realizovat personální plánování již ve fázi tvorby firemní strategie. Integrace všech prvků řízení společnosti, včetně personálního řízení, umožňuje zorganizovat pevný základ, který se dokáže přizpůsobit i okolním ekonomickým, společenským a politickým podmínkám. Personální management je tedy velmi důležitým prvkem řízení společnosti s vlastními implementačními specifičnostmi, které jsou v této práci diskutovány.

Cílem této diplomové práce je na základě teoretických konceptů a zkušeností získaných moderními společnostmi analyzovat činnost personálního oddělení společnosti LOG-IN CZ, s.r.o. a na základě získaných údajů navrhnout možné změny a vylepšení v rámci personálních činností.

V první kapitole budou uvedeny teoretické údaje o základních konceptech souvisejících s řízením lidských zdrojů. Teoretická část práce plní roli základu a teoretického východiska, na kterém je založena další analýza personálních činností. Teoretická data také slouží k hodnocení návrhů z hlediska akademických standardů řízení lidských zdrojů.

Druhá kapitola bude analyzovat hlavní personální činnosti společnosti LOG-IN CZ, s.r.o., jako jsou personální plánování, získávání, výběr, adaptace, rozmísťování, hodnocení práce a spokojenosti a také vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Třetí kapitola se bude zabývat návrhy na zlepšení vybraných personálních činností a zdůvodněním jejich využití na základě současného stavu personálního řízení společnosti.

Návrhy budou vycházet ze současných trendů personálního managementu a zkušeností společností z různých zemí s cílem zvýšit jejich potenciální relevanci a efektivitu.

Ve čtvrté kapitole budou zhodnoceny navrhované novinky a změny z pohledu příležitostí jejich implementace ve společnosti LOG-IN CZ, s.r.o.

1 VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A CHARAKTERISTIKA PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ

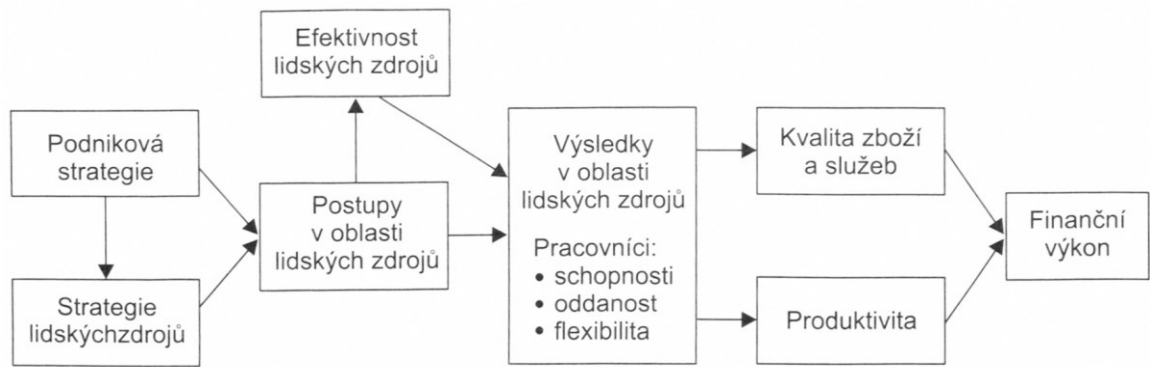
Plnění cílů organizace je ovlivněno velkým počtem faktorů, mezi ty nejdůležitější patří systém a struktura personálního řízení, lidé jsou totiž jedním z nejcennějších zdrojů společnosti. Ohledně role a funkce lidských zdrojů v podniku Armstrong a kol. (2015, s. 47) uvádí, že obecným cílem řízení lidských zdrojů je “podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace.”

Mužík a Krpálek (2017) také zdůrazňují významnost personálního řízení a tvrdí, že cílem řízení lidských zdrojů je formovat, zušlechťovat a optimálně využívat lidský kapitál s účelem dosažení cílů podniku. Lidský kapitál definují jako „schopnosti, znalosti, dovednosti, osobní charakteristiky a postoje pracovníků, které jim umožňují vykonávat svěřené pracovní pozice.“

1.1 Definice a význam řízení lidských zdrojů

Armstrong a kol. (2015, s. 49) definují řízení lidských zdrojů nebo HR (Human Resources) jako „strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.“ Watson (2010) uvádí, že řízení lidských zdrojů je především manažerským přístupem k využívání schopností, znalostí pracovníků a výsledků jejich práce pro zajištění perspektivního budoucna společnosti. Podle mínění Kocianové (2010), mezi cíle personálního řízení také patří „vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace.“ Takže řízení lidských zdrojů ve společnosti zahrnuje velký počet faktorů a prvků, které mají vliv na produktivitu a výsledek práce.

Úspěšnost a efektivnost podnikání jsou závislé na personálních činnostech, takže se tomu věnuje velká pozornost buď v malé, nebo ve velké společnosti. Na obrázku 1 je možné vidět pevnou vazbu mezi řízením lidských zdrojů a finančním výkonem společnosti.



Obrázek 1 Model vazby mezi řízením lidských zdrojů a výkonem (Guest et al., 2000)

Z hlediska personálního managementu je jedním z cílů vedení organizace formulace své mise a dlouhodobé strategie, které by se měly také ozřejmit pracovníkům. Jde-li o moderní koncepci personálního řízení (Akhmetshin et al., 2018), tak by si měl pracovník jako subjekt pracovního procesu přesně představovat strategické cíle a směr společnosti.

Mezi cíle řízení lidských zdrojů podle Armstronga a kol. (2015) také patří řízení lidského kapitálu, znalostí, odměňování, zaměstnaneckých vztahů a překlenování propasti mezi rétorikou a realitou. Je zřejmé, že lidský kapitál jako sada schopností a zkušeností pracovníka by měl být řízeny personalisty za účelem vytvoření rovnováhy v pracovním kolektivu. Řízení znalostí vyžaduje uspořádání učení a školení probíhající v organizaci. Co se týká odměňování, autor má na mysli, že práce by měla být průhledně a spravedlivě hodnocena vzhledem k úrovni znalostí, dovedností pracovníků a kvality jejich práce. V rámci kolektivu je také potřeba vytvořit klima, aby vztahy mezi pracovníky a také s vedoucím managementem byly produktivní a harmonické. Také je důležité se věnovat uskutečnění plánů a úsilí v praxi. Výzkum, který prováděla Gratton a kol. (1999), zjistil, že v praxi u personalistů dost často dochází k problémům při realizaci svých plánů i když jsou to odborná a kvalitní řešení. Příčinou se může stát velké množství faktorů: odlišné priority společnosti, nedostatečná podpora ze strany vedoucích manažerů, nedostatek financí, a dokonce i nekomfortní vztahy mezi pracovníky a vedením. Pro překonání daných překážek by měli manažeři používat inovativní postupy a snažit se o rozvoj vztahů uvnitř pracovního kolektivu a mezi jeho prvky pro zabezpečení fungování svých návrhů.

Mezi prvky úspěšného personálního managementu také patří měření lidského kapitálu. Podle mínění Beckera a kol. (2001) je potřeba vytvořit „systém vysokého pracovního výkonu“, což je výsledek analýzy lidského kapitálu prostřednictvím měření většinou statistickými metodami. Důvodem provedení měření je také to, že lidé jsou jedním ze zdrojů pro tvorbu

přidané hodnoty, jejíž odhad je základem pro plánování a tvorbu strategie. Také kvalitní měření odhalí možnosti pro zvětšení výkonu práce a optimální použití lidského kapitálu. Kromě toho, měření je nástrojem, který zhodnotí aktuální efektivnost personální práce v celku. Při výběru metody měření je ale potřeba zajistit dostatečný počet ukazatelů, podle Leadbeatera (2000) totiž může dojít i k negativním následkům měření. Uvádí, že malý počet ukazatelů se může stát příčinou neprůhledného vnímání přidané hodnoty investory. Zdůrazňuje se, že při měření by se měly zvolit jen ty ukazatele, které mají přímou návaznost na výkon společnosti. Scarborough a Elias (2002) ale dospěli k závěru, že nejdůležitějším je zvolit správnou metodu měření, obsah ukazatelů ale není tak rozhodující. Mezi nejpopulárnější přístupy měření lidského kapitálu patří (Armstrong et al., 2015) index lidského kapitálu Watsona Wyatta, model výkonnosti organizace Mercer HR Consulting, monitor lidského kapitálu Andrew Mayo, model Searsa Roebucka a karta vyváženého skóre.

Armstrong a kol. považují lidské zdroje ve společnosti za významný prvek, který hraje velkou roli. Důvodem také je, že trvale účinný výkon organizace je tvořen systémy a přístupy, které řídí lidi, proto všechny aspekty uvnitř společnosti, spojené s lidmi, a především jejich řízením, dost silně ovlivňují výsledek podnikání.

Tímto způsobem hraje řízení lidských zdrojů významnou roli při uspořádání účinné a perspektivní společnosti, proto by se měla věnovat dostatečná pozornost této oblasti, a především prvkům systému personálního řízení – personálním činnostem.

1.2 Definice a význam personálních činností

Personální management se skládá z činností, z nichž každá zodpovídá za svou užší oblast týkající se personálního řízení. Mezi tyto nástroje patří (Mužík a Krpálek, 2017) personální plánování, získávání, výběr, adaptace, rozmísťování, hodnocení, odměňování a vzdělávání pracovníků.

1.2.1 Personální plánování

Pojem plánování se definuje jako činnost, zorientovaná do budoucnosti, která určuje cíle a stav, který by měl být dosažen v určitém časovém rozmezí (Kocianová, 2010). Výsledkem plánování je většinou plán, kterým se řídí při podnikání atd. Mezi prvky plánování patří cíle, akce, zdroje a implementace. V oblasti personálního managementu je plánování také významnou částí, bez které se neobejde žádná perspektivní společnost.

Kocianová (2010, s. 77) definuje plánování personálních činností jako „řadu rozhodnutí o tom, jaké konkrétní činnosti budou realizovány, či jaké změny již realizovaných činností budou uskutečněny v zájmu dosažení cílů organizace.“ Plán se používá jako nástroj při plánování personálních činností. Koubek (2007) uvádí, že personální činnost je činností, která usiluje o to, aby v současnosti a budoucnosti měla společnost k dispozici dostatečné zdroje a pracovní síly v potřebném množství, kvalitě a také aby byly flexibilní a optimálně rozmístěné.

Zdůrazňuje se, že základy efektivního personálního plánování jsou sladění plány se strategickými cíli, postupy organizace, časová přijatelnost, integrace plánu s ostatními oblastmi řízení ve společnosti. Koubek (2007) také uvádí, že proces personálního plánování by měl obsahovat následující etapy:

- 1) strukturování úkolů a jejich rozdělení do samostatných prvků,
- 2) odhad celkové potřeby pracovníků a existujících vnitřních zdrojů,
- 3) porovnání dvou uvedených parametrů,
- 4) shrnutí výsledků,
- 5) vytvoření plánu odpovídajícího přijatým potřebám.

Nejnáročnějším procesem je prognózování požadovaného počtu zaměstnanců, což potřebuje mít k dispozici hodně informací k následující analýze. K řešení tohoto problému existují intuitivní a kvantitativní metody. Základem intuitivních metod je znalost vazeb mezi cíli firmy a požadovanou pracovní silou. Při používání této metody je nutná patřičná odborná zkušenost. Příkladem může být delfská metoda, která spočívá v tom, že experti předpovídají faktory, které v budoucnu ovlivní potřebný počet zaměstnanců. Také intuitivní metodou je metoda manažerských odhadů prostřednictvím plánování úkolů na všech organizačních úrovních (manažeři příslušných oddělení analyzují pracovní sílu pro své potřeby a úkoly). Kvantitativní metody využívají ale matematický a statistický přístup. V tomto případě se v rámci odhadu používá regresní, grafická analýza a analýza vývojových trendů na základě faktorů, které ovlivňují potřebu pracovníků nejvíce. V případě odhadu pokrytí potřeby pracovníků, se také používají intuitivní a kvantitativní metody (Koubek, 2007). Odhad může být zaměřený na pokrytí potřeby prostřednictvím vnějšího a vnitřního prostředí. Příkladem intuitivní metody může být bilanční metoda, kvalitativní ale je tzv. Markovova metoda.

Atraktivita zaměstnavatele při získávání nových zaměstnanců zvenčí závisí na mnoha faktorech, jako jsou kariérní příležitosti, odměňování, pohodlí na pracovišti, benefity atd. V závislosti na tom, který účel společnost sleduje, měla by se věnovat určitým oblastem

plánování, existuje ale několik základních plánů pro realizaci personálních činností, jejichž využití je považováno za běžnou praxi. Například, tzv. plán flexibility má za cíl snížit náklady personální činnosti snížením počtu zaměstnanců, aby se vedení neuchýlilo k propouštění z nadbytečnosti, a také zvýšením flexibility a produktivity pracovní síly. Klasickými prvky plánu flexibility jsou využití brigádníků a pracovníků na částečný úvazek, job-sharing, home-office, směnová práce apod. Zcela běžnou praxí je také využití dalších nástrojů personálního plánování – plánu na snižování počtu zaměstnanců za účelem vyhnout se dodatečným nákladům, který zahrnuje následující prvky: počet propuštěných zaměstnanců, systém upozornění na pokles počtu zaměstnanců, prognóza počtu zaměstnanců, kteří jsou ochotni dobrovolně opustit svou pracovní pozici, peněžní pobídkové platby, výdaje v souvislosti s personální restrukturalizací atd. Třetím základním plánem, který je nutný k plnění personálního plánování, je plán zabezpečování lidských zdrojů, který tvrdí, že při plánování pracovní síly by měla společnost nejdříve hledat potřebné pracovníky ve vlastních řadách. Důležité ale je najít vhodného kandidáta, který splňuje potřebné požadavky, proto se firmy poměrně často uchylují k hledání zaměstnanců z vnějšího prostředí. Plán pro získávání nových zaměstnanců ze vnějšího prostředí se skládá z následujících prvků:

- 1) počet a typ pracovníků,
- 2) doba, kdy jsou tyto pracovníci potřeba,
- 3) relevantní zdroje vyhledávání zaměstnanců (internet, inzeráty v novinách apod.),
- 4) způsob uskutečnění plánu.

Také podle Koubka (2007) mezi plány z běžné personální praxe patří plány získávání a výběru pracovníků, plány rozmístování pracovníků, plány vzdělávání a školení, odměňování, propouštění, hodnocení pracovníků apod.

Tímto způsobem, existuje hodně příkladů využití plánování v oblasti řízení lidských zdrojů, a proto personální plánování hraje důležitou roli při uspořádání systému personálního řízení ve společnosti. Je také důležité, aby plány používané v organizaci byly v souladu s celkovými cíli a strategií společnosti. Při správném použití výše uvedených nástrojů personálního plánování přinese oblast řízení lidských zdrojů společnosti výhody a schopnost vyhnout se zbytečným nákladům.

1.2.2 Získávání zaměstnanců

Hlavním úkolem získávání pracovníků je oslovit maximální počet uchazečů, ze kterých bude v budoucnu vybrán nejvhodnější kandidát na tuto pracovní pozici. Jedná se o jednu

z klíčových fází, na jejíž realizaci závisí hodnota a produktivita získaného personálu ve společnosti. Armstrong a kol. (2015) tvrdí, že získávání pracovníků je „proces vyhledávání a oslovování lidí, které organizace potřebuje.“ Podle jejich názoru je tento proces poměrně komplikovaný a měl by být rozdělen do většího počtu menších etap, mezi které patří definování požadavků pro uchazeče o pracovní pozici, oslovování uchazeče, reagování na zájem o pozici, vedení pohovoru a hodnocení případného testování, získávání referencí, shromažďování dokumentů atd.

Důležitým aspektem při hledání nového zaměstnance je především časová a finanční náročnost. Je potřeba přesně definovat, jak rychle je nutně obsadit určitou pracovní pozici a uvážit, jestli jsou na to k dispozici potřebné prostředky. Významným krokem je také shromažďování a vyřizování dokumentace potřebné pro přijetí nového zaměstnance, a součástí těchto dokumentů jsou většinou životopis, dotazník, dokument, určující získané zkušenosti a vzdělání a také speciální dokumenty, které jsou potřebné na konkrétní pracovní pozici. Koubek (2007) se domnívá, že existuje hodně faktorů, které ovlivňují zájem kandidátů o prezentovanou pozici. Tyto podmínky získávání zaměstnanců rozděluje do dvou skupin – vnější a vnitřní. Vnitřní podmínky zahrnují většinou věci, spojené s pracovní náplní a tím, o co se nejvíce zajímá uchazeč, například povaha práce, povinnosti a odpovědnost, požadavky pozice, pracovní místo, nabízené benefity apod. Také sem patří pověst organizace a její image, možnosti vzdělávání a rozvoje. Jsou ale také vnější podmínky, které ovlivňují atraktivitu pozice pro kandidáty. Patří sem podmínky, které společnost nemůže ovlivnit, například demografické, ekonomické, sociální, technologické, politické podmínky apod. Tímto způsobem, mají tyto dvě skupiny podmínek rozhodující vliv na atraktivitu prezentované pozice na trhu práce. Je důležité si uvědomit, že z hlediska organizace by měla být největší pozornost věnována vnitřním podmínkám, protože společnost je může přímo ovlivnit. Důležitým prvkem procesu získávání zaměstnanců je také legislativa, která reguluje uvedené podmínky prostřednictvím omezení a požadavků. Tak například pracovní právo (Česko, 2004) zakazuje jakoukoli (buď přímou nebo nepřímou) diskriminaci při získávání a nábore zaměstnanců, takže je potřeba při inzerování dodržovat pravidla a nařízení státu.

V závislosti na zdroji získávání zaměstnanců (interní nebo externí) se tedy liší i způsoby jejich získávání a každý zdroj má svoje výhody a nevýhody. Jak již bylo řečeno, nejpreferovanějším způsobem je obsadit požadovanou pozici pomocí interních zdrojů. Za prvé je to zdůvodněno tím, že tímto způsobem dochází k minimalizaci nákladů. Výhodami této metody jsou také znalost uchazeče, možnost jeho postupu, zvýšení úrovně motivace a loajality

zaměstnanec. Stávající zaměstnanec se už také vyzná ve vnitřní struktuře a procesech společnosti, takže doba adaptace na novou pracovní pozici je kratší. Tato metoda má ale i své nevýhody, jako jsou například omezený výběr, „provozní slepota“ zaměstnanců, kteří pracují už trvalou dobu, potřeba obsazení místa, které bylo uvolněno zaměstnancem. Vzhledem k tomu, že ne vždy se podaří v řadách společnosti najít pracovníka požadované kvalifikace, který má zájem, tak samozřejmě poměrně často organizace využívá externí zdroje pracovní síly. Mezi uchazeče z vnějšího prostředí Kocianová (2010) rozlišuje několik typů kandidátů, těmi jsou absolventi škol, studenti, zaměstnanci jiných společností, kteří mají zájem o změnu zaměstnavatele, důchodci, pracovníci ze zahraničí apod. Výhoda této metody náboru je samozřejmě v tom, že je možné oslovit velké množství zájemců. Také nový zaměstnanec může do společnosti přinést nové přístupy a praktiky, které dosud nebyly použity díky tomu, že se v organizaci vytvořily určité návyky a standardizované vzorce pracovních procesů. Existují samozřejmě i slabiny, například jak již bylo zmíněno dříve, získávání nových zaměstnanců je nejčastěji spojeno s vysokými náklady. Také při přijímání nového zaměstnance hrozí, že ve vztahu k němu možná došlo i k nesprávnému rozhodnutí. Kromě toho stojí za to věnovat pozornost procesu adaptace zaměstnance, zvýšené míře stresu při nástupu do práce a také tomu, že může klesnout i produktivita kolegů nového zaměstnance, neboť bude potřeba poradenství atd. To vše má tedy určitý dopad na efektivitu celého týmu. Navíc při pravidelném využívání externích zdrojů práce se zvyšuje úroveň fluktuace pracovníků.

Existuje samozřejmě velký počet metod získávání nových zaměstnanců. Mezi tyto metody patří inzerování v médiích nebo na internetu, využití služeb externistů (agentury, poradenské organizace), spolupráce se středními a vysokými školami, úřadem práce atd. Také jsou klasické metody jako vývěsky a letáky, doporučení vlastních stávajících zaměstnanců apod. Bez ohledu na způsob zveřejnění pracovní pozice je nutné, aby inzerát obsahoval nezbytné základní údaje, jako jsou název zaměstnávající společnosti, název pozice, požadavky a podmínky práce a také informace, jak reagovat na inzerát (e-mailem, telefonicky).

Armstrong a kol. (2015) uvádí, že příkladem inzerování v médiích mohou být standardní sloupcové inzeráty nebo inzeráty nestandardní podoby. Při zadávání inzerátu je potřeba věnovat pozornost cílové skupině vybraných novin/časopisů atd. Při správné volbě nástroje zveřejnění volných pracovních pozic se výrazně zvyšuje šance na včasné nalezení nejvhodnějšího zaměstnance. To znamená, že k vyhledávání řadových úředníků a dělníků se hodí například městské noviny. Ale například pro získávání zkušeného mechanika by byla potřeba přemýšlet o zveřejnění volného místa v časopise věnovaném motoristům atd.

Dnes určitě nejpoblárnější metodou je inzerování na internetu, což je levnější a dáva možnost oslovit větší počet zájemců. Využití zprostředkovatelských agentur je vzhledem k finanční náročnosti kontroverzní záležitostí, ale v situacích, kdy je potřeba rychle najít vysoce kvalifikovaného zaměstnance a snížit riziko, má smysl sáhnout po jejich službách. Zprostředkovatelské společnosti také často zařizují přilákání pracovníků ze zahraničí. Taková spolupráce často usnadňuje papírování a proces vyřízení a snižuje náklady na získávání zaměstnanců. Spolupráce s vysokými školami není příliš běžnou praxí, ale tuto metodu úspěšně praktikují velké firmy, které mají zájem o neustálý přísun nových odborníků a mají k tomu potřebné finanční prostředky. Spolupráce s burzou a úřadem práce nejčastěji využívají státní podniky.

Existuje hodně různorodých metod, které se dají použít při získávání nových zaměstnanců a volba metody zaleží především na cíli, o který společnost usiluje.

1.2.3 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je strategicky důležitým krokem, protože má přímý dopad na kvalitu produktu nebo v případě dopravního průmyslu kvalitu služby. Fáze výběru zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších v procesu obsazování pracovní pozice, při výběru totiž dochází k riziku vybrat nevhodného uchazeče, což je spojené se zbytečnými náklady a je časově náročné. Hlavním úkolem výběru zaměstnanců je shromáždit maximum informací, pomocí kterých je možné předvídat, zda zaměstnanec zvládne své povinnosti a jak dobře bude svou práci vykonávat. Také pomocí těchto dat by se mělo předpovědět, zda se zaměstnanec bude v týmu cítit dobře a zda má dostatečnou motivaci. Při výběru personálu jsou důležité obě strany – společnost i kandidát. Kandidát si tedy vybere nejvhodnějšího zaměstnavatele a podnik se snaží vybrat nejvhodnějšího zaměstnance na konkrétní pozici. Důležitou složkou výběru je také počet uchazečů hlásících se na jednu pozici. Nejčastěji je hodnota tohoto ukazatele závislá na působnosti společnosti a na specifikách pozice. Werther a Davis (1992) se domnívají, že optimální počet zájemců o pozici je dán poměrem přijatých zaměstnanců k celkovému počtu kandidátů. Pokud je tedy hodnota ukazatele menší než 1 : 2, pak je v tomto případě počet kandidátů považován za nedostatečný.

Kocianová (2010) tvrdí, že proces výběru zaměstnance začíná jeho reakcí na inzerát a končí rozhodnutím o přijetí. Celý proces výběru lze rozdělit do samostatných kroků:

- 1) analýza dokladů kandidáta,
- 2) kontakt kandidáta s podnikem,

- 3) provádění testování, lékařských prohlídek (pokud pozice naznačuje potřebu těchto procesů),
- 4) výběrový rozhovor,
- 5) analýza doporučení a referencí,
- 6) seznámení s pracovním procesem, místem, potenciálními kolegy,
- 7) rozhodnutí o přijetí do zaměstnání,
- 8) informování uchazeče o schválení jeho kandidatury.

Při absolvování těchto fází jsou kandidáti často rozděleni do skupin, například: velmi vhodní, méně vhodní, zcela nevhodní. Díky tomuto rozdělení je již v prvních fázích předběžného výběru možné snižovat počet uchazečů, a tím usnadnit další výběr a snížit náklady. Pomáhá to také vytvořit rezervu kandidátů, aby je v případě potřeby bylo možné oslovit s nabídkou práce. Je ale pravdou, že ne vždy je nutné přesně dodržet výše uvedený postup výběru zaměstnanců, neboť v závislosti na potřebách personalisty a společnosti se jejich pořadí a náplň může měnit pro dosažení relevantnějších výsledků výběru. Také postup se může lišit v důsledku získávání a výběru pracovníků v rámci organizace. V tomto případě většinou nezbytné formality a shromažďování dokumentace také zaberou mnohem méně času a úsilí.

V procesu výběru zaměstnanců může existovat několik kol, v nichž lze vést pohovory nejen s personalistou, ale i s vedením, externími specialisty a potenciálními vedoucími kandidáta.

Při výběru personálu je nutné se řídit určitými výběrovými kritérii. Armstrong a kol. (2015) uvádí, že existují tradiční modely, jako je sedmibodový model a pětistupňový Murno-Frazerův model, které, i když jsou poměrně zastaralé, zůstávají velmi často aktuální i dnes, protože například sedmibodový model se skládá ze základních kritérií, kterým stojí za to věnovat pozornost, těmi jsou fyzické vlastnosti, znalosti a dovednosti, obecná úroveň inteligence, zájmy, zvláštní predispozice, okolnost kandidáta. Samozřejmě, že dnes ne všechny body mají místo v moderním výběru personálu, například 7. bod implikuje možnost diskriminace (rodinný stav, pohlaví a pracovní pozice obsazené příbuznými kandidáta). Tento model je tedy stále aktuální, při jeho používání je však nutné měnit jeho součásti v závislosti na moderní realitě. Pětistupňový model je rovněž klasický příklad a obsahuje tato kritéria: vliv na prostředí, kvalifikace, schopnosti, motivace a emoční stav kandidáta.

Podle Kocianové (2010) se v podmínkách moderního trhu práce nejčastěji uplatňuje přístup založený na kompetencích-schopnostech s důrazem na charakteristiky chování

zaměstnanců. Zvláštností tohoto přístupu je, že jeho základem není spíše práce, ale samotná osobnost.

Hlavní charakteristiky jsou tedy základem, který určuje následnou volbu metody výběru zaměstnanců. Podle významnosti se určitá kritéria v moderní praxi dělí do 3 kategorií: univerzální kritéria, kritéria vázaná na konkrétní povolání, vztahová kritéria (Štikar et al., 2003, s. 281). Autoři trvají na tom, že 90 % případů je efektivní výkon pracovníků nejtěsněji spojen se třemi hlavními univerzálními charakteristikami, a to: kognitivními schopnostmi, vitalitou a pracovní relevancí (významností práce).

Na základě nezbytných výběrových kritérií je nutné zvolit správné metody výběru personálu, které budou součástí celého výběrového řízení. Bohužel neexistuje univerzální metoda, která by pokryla všechna potřebná kritéria a případy, protože specifika podniků v různých oblastech určují různé požadavky na jejich personál, potažmo na uchazeče. Proto je nutné volit metody, které splňují aktuální požadavky společnosti. Mezi oblíbené metody používané v moderní praxi patří analýza dokumentů kandidátů (životopis, dotazník, doporučení, lékařská potvrzení), ústní pohovor, testování, potvrzující kvalifikaci. Mezi speciální metody patří také např. přijetí více zaměstnanců s následným výběrem jednoho z nich po zkušební době v závislosti na výsledcích jejich práce. Takové metody se používají ve speciálních případech, kdy je potřeba prověřit stresovou odolnost uchazeče a jeho schopnosti jednání v nestandardních situacích. S tím jsou samozřejmě spojeny další náklady, takže použití této metody není tak běžné. Dalším příkladem nestandardních metod je grafologie, kdy se na základě rukopisu uchazeče vyvozují závěry o jeho schopnostech a povahových vlastnostech. Navzdory zvláštnosti se tahle metoda poměrně často využívá v některých zemích, například ve Francii. Metody také zahrnují polygraf a testy integrity.

Každá z uvedených meto má své vlastní charakteristiky, které by měly být prostudovány předem, aby byla dodržena správná technologie pro výběr zaměstnanců mezi kandidáty. Významnou pozornost je třeba věnovat analýze životopisu kandidáta. Dvořáková (2007) se domnívá, že při analýze životopisu existuje několik hlavních aspektů, které by měly být pořádně prostudovány a prodiskutovány při případném ústním pohovoru, a to: frekvence a důvody změny místa studia nebo práce, délka práce ve firmách, zúžení nebo naopak rozšíření pravomocí a odpovědnosti uchazeče v předchozím zaměstnání, soulad termínů a časových intervalů uvedených v životopise se skutečností. Dalším populárním nástrojem je motivační dopis. Hlavním úkolem motivačního dopisu je vzbudit zájem zaměstnavatele o uchazeče. Spolu

se životopisem a motivačním dopisem se často používají dotazníky, které také pomáhají identifikovat silné a slabé stránky uchazeče. Písemná a ústní doporučení a reference z předchozího místa zaměstnání jsou rovněž využívána poměrně často, existují však různé pohledy na tuto věc, neboť ne vždy se lze spolehnout na subjektivní názor zaměstnavatele či bývalých kolegů.

Výběrový rozhovor je samozřejmě jedním z nejčastěji používaných nástrojů, jak zjistit představy a očekávání uchazeče o pozici a také si ujasnit detaily životopisu. V zásadě lze rozhovory rozdělit do několika typů v závislosti na počtu lidí, kteří se rozhovoru účastní. Dochází tedy k tzv. individuálnímu pohovoru, kdy ze strany zaměstnavatele vystupuje pouze jedna osoba, nejčastěji personalista. Nevýhodou takového rozhovoru je, že při nepřítomnosti několika tazatelů lze vyvodit chybné závěry. Výhodou tohoto způsobu je ale rychlé navázání kontaktu mezi stranami a jejich relativní pohodlí. Příklady rozhovorů s větším počtem tazatelů jsou např. výběrový panel a výběrová komise. V tomto případě je možné hodnotit uchazeče z různých úhlů pohledu, ale takové rozhovory obvykle probíhají ve formálnější a pro uchazeče méně příjemné atmosféře. Zajímavou alternativou jsou skupinové pohovory, kde je dotazovanou skupina uchazečů. V tomto případě je snazší posoudit potenciální spolupráci kandidátů v týmu, ale nebude možné probrat individuální vlastnosti povahy a chování každé jednotlivé osoby (Koubek, 2007). Také konverzace může být strukturovaná nebo nestrukturovaná, což také závisí na cílech zaměstnavatele, kterých chce během pohovoru dosáhnout.

Co se týče pravidel a standardů pohovoru, existují poměrně flexibilní ukazatele, kterými jsou délka rozhovoru (cca od 30 minut do hodiny, v závislosti na míře odpovědnosti pozice, na kterou se uchazeč hlásí), a jeho obsah. Kocianová (2010) je přesvědčena, že asi 60-80 % času konverzace by měl tazatel naslouchat, aby od žadatele získal co nejrelevantnější informace. I pro vedení pohovoru ze strany tazatele platí určité standardy, například: tazatel by si měl být vědom toho, že informace, které získal v první polovině rozhovoru, ovlivní jeho hodnocení uchazeče nejvíce díky prvnímu dojmu; je důležité, že se během pohovoru vyplatí vyvarovat se porovnávání kandidáta s předchozími účastníky pohovoru, aby se předešlo předčasnému a subjektivnímu hodnocení. Během rozhovoru může tazatel klást uzavřené, otevřené, krátké a kontrolní otázky, z nichž každá má svůj význam a účel. Například uzavřená otázka znamená stručnou odpověď „ano“ nebo „ne“, zatímco otevřená otázka naopak zahrnuje vyprávění s podrobnostmi. Kontrolní otázky pomohou zjistit, zda si účastníci rozhovoru správně rozuměli.

Další metodou, kterou je výběr personálu realizován, je testování. Testování lze chápat jako test psychického a fyzického stavu uchazeče anebo testy pro ověření získaných znalostí a dovedností, potvrzujících požadovanou úroveň kvalifikace. Svoboda (1992) řadí mezi psychodiagnostické testovací metody klinické, testové a přístrojové metody. Testovací metody se dělí na výkonové testy a testy osobnosti. Každý typ testu má svůj úkol, a tím je určit vhodnost uchazeče pro danou pracovní pozici podle různých charakteristik. Mikuláščík (2007) uvádí, že příkladem výkonových testů mohou být Wechslerův test paměti, Bourdonův test pozornosti, Guilfordův test tvořivosti a Amthauerův test inteligence. Výkonové testy Armstrong a kol. (2015) rozdělují do dvou skupin: testy potenciálních schopností a testy získaných schopností. Testy inteligence jsou zase docela standardizované a příklady jsou Kohsovy kostky, WAIS-R nebo AIT testy. Tyto testy umožňují komplexní posouzení intelektových schopností uchazeče. Testy osobnosti jsou kontroverzním tématem právě proto, že je sporné, které dimenze patří k osobnosti člověka, používá se ale většinou tzv. Big 5-Model faktorů osobnosti, který se skládá z extroverze, neuroticismu, snášenlivosti, svědomitosti a otevřenosti vůči zkušenostem (Kasper a Mayrhofer, 2005). Zvláštní skupinou testů je dotazník ve formě škálování. Tato metoda umožňuje přesněji stanovit zájmy a očekávání žadatele. Je důležité vědět, že všechny uvedené psychodiagnostické testovací metody (Bedrnová et al., 2007) v případě obsazení pozice se speciálními požadavky na osobnost musí být prováděny jenom kvalifikovanými odborníky a takovým způsobem, aby provedená diagnostika odpovídala skutečnosti a výsledky umožnily spolehlivou analýzu.

Dalším nástrojem pro kvalitní výběr zaměstnanců je tzv. assessment centrum (AC). AC je většinou program, v rámci kterého během jednoho nebo více dní skupina uchazečů o konkrétní pracovní pozici využívá možnosti ukázat své znalosti a aplikovat své dovednosti v praxi. Program vytváří podmínky blízké realitě a testuje schopnost kandidátů pracovat v týmu, rozhodovat se a plnit své potenciální povinnosti. Podle Kocianové (2010) je cílem AC vybrat z kontrolní skupiny uchazečů ne nejlepšího, ale nejvhodnějšího uchazeče. Je důležité, že chybný výběr zaměstnance s kvalifikací přesahující požadovanou by znamenal další odchod zaměstnance, protože se pořád bude snažit o co nejpříjemnější pracovní podmínky. Proto je také důležité vybrat během AC přesně toho správného, a ne toho nejlepšího z prezentovaných kandidátů. Obvykle se tento způsob používá pro výběr zaměstnanců, ale lze jej využít i pro snížení jejich počtu, například za účelem snížení nákladů na personální činnosti. Tato metoda umožňuje co nejpřesněji a nejpravděpodobněji vybrat vhodného zaměstnance, má však své nevýhody. Vzhledem k tomu, že k aplikaci dovedností kandidátů dochází výhradně v týmové

práci, existuje riziko nevyčlenění uchazeče ze skupiny, který vzhledem ke své povaze není nakloněn soutěžit, má ale všechny ostatní potřebné vlastnosti k tomu, aby úspěšně splňoval svou práci. V takové situaci hrozí upřednostnění kandidáta, který patří do tzv. „úspěšného typu“, ale splňuje ostatní potřebné požadavky nebo je v tomto horší než méně aktivní kandidát. AC se tedy nejčastěji využívá pro náročnější manažerské pozice, které vyžadují hlubší analýzu profesionality uchazeče. Existuje také tzv. individuální AC, kdy je tato metoda aplikována na jednu osobu. Tento přístup, podle Kaspera a Mayrhofera (2005), by měl být použit při výběru zaměstnance na vedoucí manažerskou pozici a umožňuje využít všechny silné stránky skupinového AC a vyhnout se jejím zmíněným nedostatkům. AC má tedy podle Kyrianové (2003) nejvyšší validitu ve srovnání s ostatními uváděnými metodami pro obsazování manažerské pozice, nicméně stejně jako u klasičtějších metod jsou zde rizika, jako je riziko subjektivního hodnocení, resp. chyby hodnotitelů při hodnocení kandidátů z důvodu vzájemné rivality nebo z důvodu vzniku osobní nesympatie ke konkrétnímu uchazeči apod. Při uskutečnění AC se musí rovněž dodržovat řada etických zásad, protože informace získané při realizaci AC podléhají ochraně, stejně jako i osobní údaje, kterou reguluje § 13 Zákon 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů (Česko, 2000). Po dokončení AC je také nutné poskytnout všem uchazečům kvalitní zpětnou vazbu.

Využití AC zahrnuje tři fáze, a to přípravu, implementaci a vyhodnocení. Ve fázi přípravy je vybrán specialista, který bude působit jako moderátor AC, dále jsou určeny cíle a pozice, kterou je třeba obsadit, a také soubor povinností a funkcí, které budou v rámci AC prověřovány. Dále je ve fázi přípravy nutné stanovit počet účastníků AC (obvykle 5-10 uchazečů), harmonogram AC a jeho organizátora (s využitím vlastních sil a prostředků nebo služeb personálních agentur specializujících se na vedení AC). Je také důležité přesně vědět, jaká výběrová kritéria jsou v tomto AC zahrnuta. Kyrianová (2003) tvrdí, že mezi nejběžnější kritéria patří týmová práce, týmové vedení, argumentace vlastního názoru, chování v kritických a nestandardních situacích, vedení formální konverzace, vyjadřování v češtině nebo v cizím jazyce, práce s počítačem, prezentace informací. Jak již bylo zmíněno, AC lze použít s jedním kandidátem nebo se skupinou lidí. V případě individuální AC se používají tyto metody: prezentace sebe nebo konkrétního projektu, případové studie, In-Basket metody (kombinace řešení případných problémů hrou formou), sebehodnocení a hodnocení jiných uchazečů, individuální rozhovor, testy. V případě skupinového AC jsou metody nejčastěji dynamičtější a mohou být mezi nimi týmové hry související s řízením a řešením problémů a jejich následná společná diskuse. Aktivity AC, podle Hroníka (2002), by měly být rozděleny do několika

skupin, a to: výkonové (napodobování plnění reálných úkolů), interpersonální (proces týmové práce), kognitivní (analýza způsobů, pomocí kterých kandidát řeší problém) a zátěžové (analýza způsobů, pomocí kterých se uchazeč vyrovnává se stresem a neobvyklými situacemi).

Účelem následné fáze AC je analýza prováděna hodnotitely (assessory). Do procesu hodnocení mohou být zapojeni jak interní, tak externí hodnotitelé. Výhodou externího specialisty je, že má většinou více zkušeností s podobnými AC projekty, ale odborník z řad podniku lépe rozumí interním procesům, což je jeho významnou výhodou. Účast interních i externích hodnotitelů v poslední fázi hodnocení AC je proto optimální. Počet assessorů se může lišit, ale doporučený poměr hodnotitelů ke kandidátům je 1 : 3.

Při hodnocení se odborníci mohou dopouštět chyb, které se podle Kyriánové (2003) dělí na základní (např. haló efekt, předčasná diagnóza, stereotypy, snaha neublížit), metodické (centrální tendence, efekt blízkosti) a chyby související s povahou a osobností assessoru (hodnocení na základě vlastních názorů, syndrom vyhoření při časté účasti na hodnocení v rámci AC).

Na tabulce 1 je vidět, že podle validity uvedených metod AC je tedy relativně dobrou alternativou k prezentovaným nástrojům výběru zaměstnanců a v kombinaci s výkonovými testy má nejvyšší hodnotu validity, což svědčí o racionalitě jeho použití.

Tabulka 1 Členění metod výběru podle jejich predikční validity

Metody výběru s nižší predikční validitou	Metody výběru s vyšší predikční validitou
dokumenty uchazeče (0,14) (životopis, motivační dopis, vysvědčení)	test inteligence (0,27-0,61)
nestrukturovaný rozhovor (0,14)	životopisný dotazník (0,37)
školní známky (0,15)	zkušební doba (0,44)
test osobnosti (0,15)	strukturovaný rozhovor (0,4)
grafologická expertiza (0,2)	assessment centre (0,45)
posudky a reference (0,26)	výkonový test (0,45)

Zdroj: Kocianová (2010, s. 127)

Pro efektivní výběr správného zaměstnance je tedy nutné používat nástroje s nejvyšší validitou, které jsou zároveň nejvhodnější pro konkrétní obsazovanou pozici.

1.2.4 Přijímání zaměstnanců

Koubek (2007) definuje přijímání pracovníků jako mohou být „řadu procedur, které následují poté, co je vybraný uchazeč o zaměstnání informován o tom, že byl vybrán, a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci.“ Podle něho, dané procedury končí dnem

nástupu zaměstnance do práce. V užším slova smyslu je přijímání do práce z pohledu legislativy (Česko, 2006) určeno začátkem výkonu práce v roli zaměstnance v pracovním poměru anebo na základě dohody o provedení práce nebo pracovní činnosti. Pracovní poměr mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem se zakládá pracovní smlouvou, která musí obsahovat takové údaje, jako je druh práce, místo výkonu práce a den nástupu do práce. Také pracovní smlouva může obsahovat podmínky na zkušební a pracovní dobu.

Po podpisu smlouvy musí být zaměstnanec zařazen do personální evidence, což jsou např. mzdový list a list důchodového zabezpečení. S přijetím nového zaměstnance je spojena především příprava a archivace všech potřebných dokumentů (Koubek, 2007), která většinou nezabere mnoho času, nicméně součástí procesu přijímání je i uvedení pracovníka na pracoviště, seznámení s bezpečnostními pravidly a povinnostmi, seznámení zaměstnance s kolegy, poskytování informací o sociálních a hygienických pracovních podmínkách (šatny, WC, jídelna), poskytování vybavení a materiálu potřebného pro vykonávání práce.

1.2.5 Adaptace zaměstnanců

V procesu adaptace na novém pracovišti a v novém kolektivu by si měl zaměstnanec zpravidla zvyknout na následující aspekty: na firemní kulturu, na pracovní činnost a na sociální podmínky. Během adaptace zaměstnanec porovnává své osobní hodnoty a cíle s hodnotami a cíli společnosti a svého týmu, čímž je buď přijímá, nebo odmítá, což je rozhodujícím faktorem. Adaptace je proces zavádění nového zaměstnance do organizace s cílem co nejrychleji si zvyknout a adaptovat se a je nezbytným pro nástup do práce. Adaptace má čtyři hlavní cíle (Armstrong et. al., 2015): pomoci zaměstnanci projít počáteční fázi po přijetí do zaměstnání, pokusit se vytvořit pozitivní vnímání společnosti zaměstnanců a zvýšit pravděpodobnost jeho stabilizace, pomoci zaměstnanci dosáhnout požadované úrovně výkonu a snížit pravděpodobnost jeho předčasného odchodu. Poslední cíl je velmi důležitý, neboť s sebou nese rizika fluktuace v případě neúspěšné adaptace zaměstnance a vzniknutí nutnosti najít nového s sebou nese nové náklady.

Adaptace může probíhat dvěma hlavními způsoby, a to formálně nebo neformálně. V případě formálního přístupu proces adaptace je plánovaný managementem a měl by být dodržován. Neformální cestou je zajištění adaptace kolegy, kteří díky svým zkušenostem mohou novému zaměstnanci zařídit přijatelné pracovní podmínky a sociální komfort. Významné místo mezi prvky adaptačního procesu zaujímá vzdělávací aspekt. Pro zajištění požadované úrovně produktivity musí zaměstnanec získat potřebné dovednosti a znalosti, které

jsou využívány přímo v rámci firmy, k čemuž se obvykle používají speciální interní materiály (příručky) pro nové zaměstnance, které mohou obsahovat informace např. o činnosti firmy, její organizační struktuře, kontaktních údajích potřebných pro práci, základním vnitřním řádu a normách, možnostech vzdělávání a rozvoje, vzorech dokumentů a dalších pracovních pokynech.

Důležitým prvkem adaptace je individuální adaptační plán, který se většinou neuplatňuje ve vztahu k pozici s požadovanou nízkou kvalifikací, ale je běžný při adaptaci zaměstnance v oblasti managementu nebo na pozicích s vyššími požadavky. Tento nástroj umožňuje plánovat kroky, kterými musí zaměstnanec projít, aby získal všechny potřebné dovednosti a začlenil se do týmu. Kombinace neformální adaptace s individuálním plánem tedy většinou přináší dobré výsledky a následnou stabilizaci zaměstnance.

Odpovědnost za adaptaci nese zaměstnanec, jeho nadřízený, mentor (kolega) a zaměstnanci personálního oddělení. Nadřízený zaměstnanci organizuje podporu a řeší problémy, které při adaptaci nastanou. Úkolem personalistů je především sestavení uvedených plánů a kontrola jejich dodržování. Mentor věnuje svému novému kolegovi větší pozornost a pomáhá mu po technické i morální stránce (Kocianová, 2010). Mezi funkcemi mentora je také funkce vzorová (nejčastěji se nový zaměstnanec snaží přebrat styl práce a přístup mentora), psychosociální funkce (podpora, hodnocení, poradenství), funkce kariérová (uvedení do mikropolitiky společnosti).

1.2.6 Rozmíst'ování zaměstnanců

Pojem rozmíst'ování pracovníků Koubek (2007) definuje jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojení pracovníků se svými úkoly, místy, kolegy a tímto dosažení zlepšení týmového a individuálního výkonu. Konečným cílem rozmíst'ování je vyvážená struktura zaměstnanců, z nichž každý zaměstnanec je na vhodné pozici a efektivně plní svoje pracovní úkoly. Základními prvky koncepce rozmíst'ování pracovníků jsou především profil pracovní pozice, kvalifikační profil zaměstnance, kompetence a výsledky dosavadního pracovního hodnocení.

Existuje několik forem změny pozice zaměstnance v rámci společnosti, jako je povýšení zaměstnance, převedení zaměstnance do jiného oddělení k výkonu jiného druhu práce a převedení zaměstnance na pozici nižší podle jeho funkcí a míry odpovědnosti. U forem externího umístění jsou zvažovány dvě možnosti (Kocianová, 2010): aktivní stránka mobility (získávání nových pracovníků) a pasivní stránka mobility (ukončení pracovního poměru).

Umístování zaměstnanců je také často označováno jako součást obecnějšího pojmu, jako je staffing, tedy utváření počtu, struktury a systému pracovních schopností zaměstnanců za účelem jejich rozvoje. V odborné literatuře je také možné setkat se s obdobným pojmem resourcing, který je rovněž zaměřen na podobné formování personální struktury. Vzhledem k tomu, že staffing je globálnější pojem, jeho implementace potřebuje formování strategických cílů ohledně personálních činností, prognózu dalších výkyvů počtu pracovníků a fluktuaci, a také plány na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v nejperspektivnějších oblastech činnosti společnosti.

Byly tedy zváženy hlavní personální činnosti a jejich význam pro fungování a produktivitu společnosti. Bylo zjištěno, že personální činnosti a používané nástroje mají významný vliv na výkonnost a efektivitu podniku. V tomto ohledu je nutné věnovat dostatečnou pozornost správné implementaci uvedených činností, což bude mít za následek snížení nákladů na personální činnosti a zvýšení produktivity. Důležitou roli v řízení lidských zdrojů hrají přístupy, které slouží k dosažení určitých strategických cílů. Pomocí účinných metod je možné nejen zvýšit produktivitu, ale zajistit stabilizaci zaměstnanců a snížit pravděpodobnost jejich předčasného odchodu a změny zaměstnavatele. Řízení lidských zdrojů je tedy komplexním procesem založeným na personálních činnostech, které jsou zase zodpovědné za užší oblasti personálního řízení.

1.2.7 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je důležitou součástí řízení lidských zdrojů, neboť hodnocení je zaměřeno na tak důležité aspekty, jako je pracovní výkon, který přímo ovlivňuje globálnější ukazatele výkonnosti podniku jako celku. Podle Kocianové (2010) je účelem hodnocení zaměstnanců zvýšení produktivity zaměstnanců, jakožto i získání aktuálních údajů o jejich profesním růstu a možnostech dalšího rozvoje. Klasické systémy hodnocení zaměstnanců pokrývaly většinou pouze ukazatele výkonnosti zaměstnanců, ale dnes je věnována zvýšená pozornost hodnocení chování zaměstnance, jeho přístupu k práci a postavení mezi kolegy. Tradiční funkce hodnocení zaměstnanců (Horalíková, 1995) jsou poznávací (získávání výkonu), srovnávací (porovnání s výsledky práce kolegů), regulační (provádění změn úrovně odpovědnosti pracovníka nebo změna jeho pozice v závislosti na výsledcích), kauzální (analýza negativních a pozitivních změn v práci a hledání jejich příčin), stimulační (motivace k dosažení vyšších výkonů) a výběrová funkce (výběr zaměstnanců, kteří si zaslouží povýšení).

V závislosti na pravidelnosti a specifikách hodnocení lze jej rozdělit do tří hlavních kategorií, těmi jsou průběžné (neformální hodnocení většinou formou zpětné vazby od nadřízeného), příležitostné (formální hodnocení, které se provádí po konkrétní skutečnosti anebo při vzniku okamžité potřeby) a systematické (formální hodnocení, které se pravidelně provádí a splňuje určité stanovené normy) hodnocení. Hodnotitelem, stejně jako ve fázi výběru personálu, může být jak manažer nebo nadřízený, tak i kolegové, psycholog a zaměstnanci externích spolupracujících agentur. Také v systematickém hodnocení se vyskytuje i přístup sebehodnocení.

Vzhledem k tomu, že systematické hodnocení podléhá řadě kritérií a norem, je důležité porozumět detailům jeho provádění. Cíle systematického hodnocení se ve většině případů neliší od cílů, o které usilují ostatní zmíněné přístupy. Charakteristickým rysem systematického přístupu je však to, že na vývoji systému hodnocení se často aktivně podílejí sami zaměstnanci, což také pomáhá pochopit, co zaměstnanci považují ve své práci za nejdůležitější a čemu věnují největší pozornost. Při systematickém hodnocení je nejběžnější používanou technikou srovnání aktuálních ukazatelů s ukazateli získanými dříve. Při systematickém hodnocení se podle možností společnosti využívá tzv. 360° zpětné vazby, kdy se hodnocení účastní skupina lidí z různých kategorií (kolegové, manažeři). Samozřejmě platí, že čím více specialistů je do hodnocení zapojeno, tím je objektivnější.

Všechna kritéria použitá v procesu hodnocení musí odpovídat seznamu požadavků, včetně příslušné úrovně validity (kritérium musí skutečně měřit to, co se od něj očekává), shoda s požadavky a povinnostmi uložených zaměstnanci, shoda s konkrétními pracovními podmínkami, jednoznačnost, optimální množství. Také použitá kritéria by neměla pocházet od sebe navzájem, to znamená, že by měla být umístěna v jasně definovaných oblastech odlišného obsahu. Kasper a Mayhofer (2005) definují tři kategorie kritérií pro hodnocení: vlastnosti, výkonnostní kritéria a kritéria chování. Koubek (2007) ale uvádí další skupiny kritérií jako jsou výsledky práce, pracovní a sociální chování, znalosti, dovednosti.

Vzhledem k široké škále kritérií existuje několik základních metod, které lze při hodnocení zaměstnanců použít. Zpravidla se v celém procesu hodnocení používá kombinace několika metod, protože různé metody mají odlišný rozsah a zkoumaná kritéria.

Nejběžnější metodou (Kocianová, 2010), která je nedílnou součástí téměř všech hodnotících systémů, je hodnotící rozhovor, v jehož důsledku může hodnotitel dojít k závěrům co se týká chování zaměstnance a výsledků jeho práce. Další metodou je metoda hodnocení

podle stanovených cílů, která spočívá v uzavření předběžných dohod se zaměstnancem o cílech, kterých má být dosaženo. Cíle by měly být jasně formulovány a důležité je také stanovení co nejpřesnějších termínů jejich realizace, což zjednodušuje další proces hodnocení pomocí předložené metody. Cíle by také měly být měřitelné, aby mohly být podrobněji analyzovány. Další metodou hodnocení je hodnocení na základě plnění norem. Tato metoda se často používá v průmyslových odvětvích, když zaměstnanec potřebuje dodržovat určitý kvantitativní a kvalitativní standard pro výrobu produktů. Volný popis je také hodnotící metodou, nemá však vysokou validitu, je zde totiž riziko subjektivního hodnocení posuzovatelem apod. Jako metodu hodnocení je také možné vyčlenit hodnocení pomocí stupnice. Může to být buď číselná stupnice (seznam kategorií hodnocených body), nebo grafická stupnice (zobrazující dosažené výsledky pomocí grafů). Specifický typ stupnice lze přiřadit stupnici slovní, kdy je zaměstnanec hodnocen pomocí vybraného hodnotícího slova nebo fráze, např. velmi dobře, dobře, přijatelně, špatně. Hodnocení pomocí kritických případů lze považovat za vhodnou doplňkovou metodu. Tato metoda zahrnuje analýzu nejúspěšnějšího výsledku zaměstnance a jeho nejhoršího dosaženého výsledku. Hodnocení lze také provádět pomocí různých žebříčků zaměstnanců, což je také i motivační nástroj, který stimuluje profesní růst a rozvoj zaměstnanců. Běžnými metodami jsou také Check-list, což je dotazník zaměřený na chování zaměstnanců. Může to být také dotazník, který nabízí zaměstnanci sebehodnocení podle různých kritérií pomocí bodů. Chování zaměstnance hodnotí i metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales), která je kombinací Check-listu a zmíněného dotazníku. Samozřejmostí při hodnocení zaměstnanců, stejně jako ve fázi výběru, je AC, které v kombinaci s DC (Development centre) umožňuje nejúplněji zhodnotit především kompetenci zaměstnance. DC se zase zaměřuje především na analýzu příležitostí pro růst a další rozvoj dovedností a profesionality zaměstnanců. Také podle Kubeše a kol. (2004) se k posouzení kompetence používá metoda CBI (Competency Based Interview), jejímž smyslem je rozhovor se zaměstnancem, při kterém pracovník popisuje svou roli v konkrétním projektu a také nástroje, které používal k dosažení cílů a technické detaily implementace, což umožňuje zhodnotit jeho aplikovanou profesionalitu.

Existuje tedy velké množství metod, jejichž správná kombinace umožňuje realizovat hodnocení zaměstnance, které odráží jeho skutečnou způsobilost a pracovní schopnosti.

1.2.8 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

V předchozí kapitole byl zmíněn tzv. DC, kterému se někdy také říká rozvojový AC. DC je totiž také soubor nástrojů, které se aplikují na zaměstnance, nicméně zatímco AC je zaměřeno především na hodnocení, pak účelem DC je vyhledávat možnosti rozvoje na základě poskytnutých výsledků hodnocení. V tomto směru se vzdělávací proces DC neliší a zaujímá jednu z klíčových pozic v procesu rozvoje a dalšího vzdělávání zaměstnanců. V procesu hledání příležitostí k růstu je často potřeba detailnějšího individuálního přístupu, protože plánování rozvoje vyžaduje pečlivě zpracovávané programy, které by měly vyhovovat každému zaměstnanci v závislosti na jeho profesionalitě a sklonech.

Vzhledem k tomu, že vnější podmínky kolem společnosti se neustále mění, je potřeba neustálý rozvoj zaměstnanců a přizpůsobování jejich dovedností aktuální situaci (Armstrong et. al., 2015). Vzdělávání je proces, při kterém zaměstnanec získává a rozvíjí nové dovednosti a znalosti potřebné k výkonu své práce. Také se domnívá, že existují čtyři hlavní typy vzdělávání, jako je instrumentální (zaměřené hlavně na pracovní činnosti), poznávací (kognitivní), citové (emoční) a sebereflektující (zaměřené na vytvoření nových postojů na základě nových znalostí) vzdělávání.

Vzdělávací procesy v organizaci, stejně jako všechny ostatní aspekty personálního řízení, musí odpovídat specifickým podniku, stejně jako jeho strategii a politice. Koubek (2007) tvrdí, že procesy vzdělávání zaměstnanců zahrnují přizpůsobení dovedností a schopností zaměstnance nárokům jeho pozice, čemuž se také říká prohlubování pracovních schopností. Zmíněné procesy obsahují rozšíření pracovních schopností na větší rozsah povinností, formování schopností, ale i zajištění rekvalifikačních procesů, které pomáhají realizovat povýšení zaměstnance nebo změnit jeho pozici, což snižuje případná rizika. Podle Armstronga a kol. (2015) musí být jasně definovány vzdělávací programy, musí být vytvořen prostor, ve kterém je možné program realizovat, programy musí být vyhodnocovány a předvíhány jejich potenciální výsledky.

Klasické dělení vzdělávacích metod je reprezentováno dvěma skupinami – metodami „on the job“, které se realizují bezprostředně na pracovišti, a metodami „of the job“, jejichž místo uskutečnění je odlišné od pracoviště. Příkladem metody „on the job“ může být klasické koučování nebo instruktáž, asistence, mentoring, konzultace a rady od manažera. Příkladem metody „of the job“ může být seminář či přednáška pořádaná vzdělávacími organizacemi mimo společnost, dále e-learningové programy a outdoorový brainstorming.

Efektivitu těchto metod samozřejmě ovlivňuje mnoho faktorů, mezi které patří motivace zaměstnanců ohledně vzdělávání, výše investic směřujících do rozvoje zaměstnanců, ale i vnější faktory, které jsou na společnosti a zaměstnanci nezávislé. Armstrong a kol. (2015) jsou přesvědčeni, že systematické vzdělávání je nejúčinnější metodou, pokud dodržuje určitý plán a je podle toho organizováno. Výhody systematického vzdělávání jsou (Koubek, 2007): průběžné vzdělávání zaměstnanců v závislosti na potřebách organizace, zlepšování kvality práce, efektivní způsob hledání zaměstnanců na určitou pozici v rámci podniku (bez využití vnějších nástrojů), snižování průměrných nákladů na zaměstnance, zvýšení motivace všech zaměstnanců jako celku, zlepšení image organizace mezi zaměstnanci a zlepšení mezilidských vztahů mezi kolegy.

Díky systémům vzdělávání a dalšího rozvoje zaměstnanců je tak dosahováno nárůstu kvantitativních i kvalitativních ukazatelů ovlivňujících produktivitu firmy, což je důležitou částí personálního řízení.

2 ANALÝZA PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ VE SPOLEČNOSTI LOG-IN CZ

Kapitola se zabývá charakteristikou společnosti a následující analýzou základních personálních činností. Charakteristika předmětu podnikání společnosti, její organizační struktura, jakožto i strategie společnosti umožňují zohlednit specifčnost činnosti a také vlastnosti, které mohou ovlivnit řízení lidských zdrojů uvnitř společnosti. Následující základní údaje o společnosti také umožňují posoudit velikost podniku a oblast podnikatelské činnosti, kterou pokrývá. Analýza prvků personálního řízení je ovlivněna danými faktory a stejně jako jakékoli jiné složky podniku tedy úzce souvisí se základními pojmy a cíli, o které společnost usiluje.

2.1 Charakteristika společnosti LOG-IN CZ s.r.o.

Charakteristika vybraného podniku se skládá z několika částí, a to jsou: popis podniku a jeho předmětu podnikání, vozový park, bezpečnostní aspekty používané v praxi a také hierarchicky strukturované organizační schéma.

2.1.1 Popis společnosti

Tabulka 2 Základní údaje o společnosti

Název	Popis
Obchodní jméno	LOG-IN CZ s.r.o.
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
IČO	259 55 985
DIČ	CZ 25955985
Sídlo	Doubravice 106, 533 53 Pardubice
Základní kapitál	4 350 000,- Kč
Zápis do obchodního rejstříku	Krajský soud v Hradci Králové, oddíl C, vložka 17502. 12. července 2001

Zdroj: LOG-IN CZ, 2022a

Již 20 let (LOG-IN CZ, 2022b) se společnost zabývá především organizací mezinárodní komerční nákladní automobilové dopravy. Společnost uplatňuje individuální přístup ke každému klientovi poskytováním individuálních služeb požadovaných zákazníkem.

Společnost má také prostředky k zajištění bezpečnosti vysoce cenného a nebezpečného nákladu, což je jeden z hlavních důvodů, proč se společností spolupracují zákazníci ze zemí celé Evropy. Mezi nástroje společnosti pro zabezpečení dopravy patří moderní sledovací a zabezpečovací systémy a také informační systémy spravované bezpečnostními pracovníky

a dispečery. Společnost také vyvinula speciální systém, který pomáhá předvídat a předcházet možným bezpečnostním rizikům. Samozřejmostí pro přepravu cenného a nebezpečného zboží jsou nákladní vozy se speciální výbavou a zařízením splňující bezpečnostní standardy TSR1 poskytované organizací TAPA (LOG-IN CZ, 2022c), jejímž je společnost členem. Podle Bisnode Česká republika a.s. je společnost součástí prestižního projektu CZECH TOP 100 a od roku 2018 má hodnocení AA (LOG-IN CZ, 2022a), což svědčí o vysoké úrovni bezpečnosti poskytované přepravy.

V oblasti přepravy cenného nákladu je důležité dodržovat moderní standardy, proto společnost vytvořila vlastní informační systém řízení bezpečnosti a rizik ISM, který odpovídá ISO 9001 (ISO, 2022a), ISO 22000 (ISO, 2022b), což organizaci umožňuje řídit rizika a ve výsledku udržet spokojenost svých zákazníků na vysoké úrovni.

Vyvinutá politika ISM (LOG-IN CZ, 2022a) se skládá z následujících prvků:

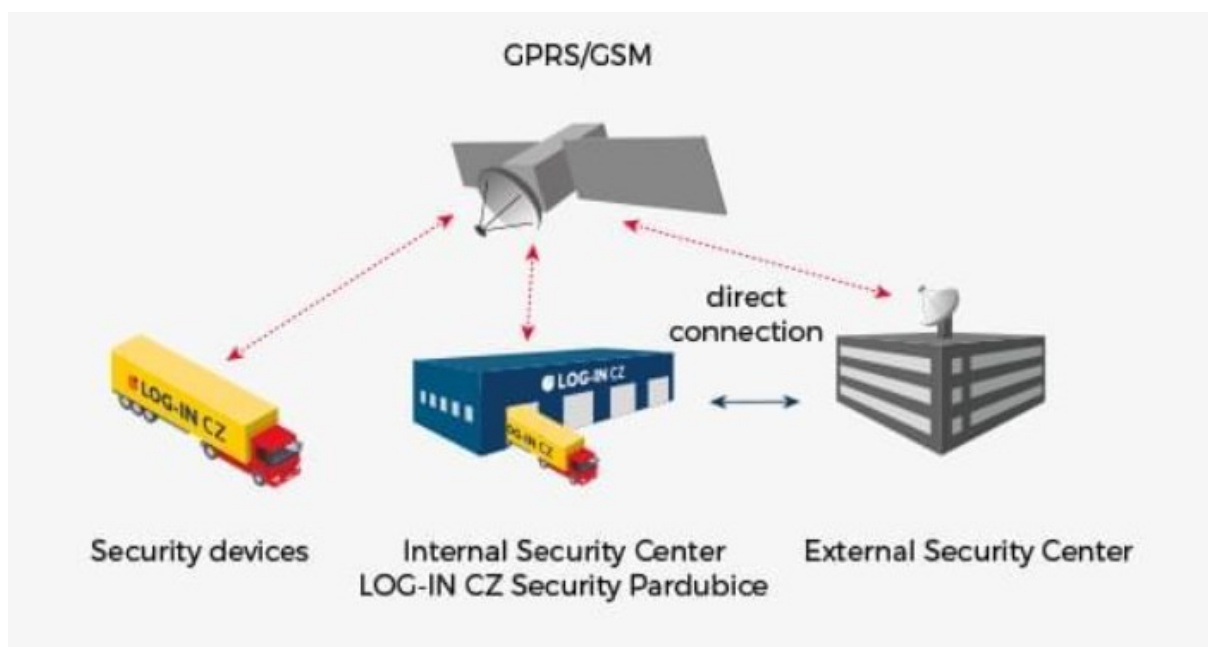
- 1) Rozšíření pokrytých kategorií zboží dostupného pro přepravu, konkrétně přepravy s řízenou teplotou (produkty potravinářského a farmaceutického sektoru).
- 2) Kontrola kvality dopravy, především z hlediska zdravotní nezávadnosti.
- 3) Neustálé zlepšování kvality přepravy a dodržování specifických speciálních norem požadovaných každým klientem.
- 4) Garance prostřednictvím výběru a pravidelného hodnocení dodavatelů kvalitních a bezpečných služeb včetně těch, které souvisejí s přepravou.
- 5) Splnění individuálních požadavků klienta a také splnění všech legislativních požadavků v ČR, EU a mimo EU, které se na poskytovanou službu vztahují.
- 6) Vytváření dobré pověsti společnosti a rozšíření na mezinárodním trhu pomocí poskytování kvalitních a bezpečných služeb.
- 7) Zaměstnanci jsou nejcennějším zdrojem podnikání. Sledování tradice kvality, řemeslné zručnosti a podnikavosti. Zodpovědnost a týmová práce jsou základními hodnotami, které pomáhají zvýšit spokojenost personálu a zákazníků.
- 8) Pravidelné školení zaměstnanců v oblasti managementu kvality, bezpečnosti a správné distribuce, což umožňuje stálé zvýšení kvality služeb.
- 9) Snížení nákladů, spojených s přepravou a souvisejícími službami pro vytvoření nových investic a dodržení vysoké úrovně konkurenceschopnosti společnosti.

10) Investování do ekologičtějších a bezpečnějších kamionů.

Zmíněné bezpečnostní koncepty používané společností jsou seznamem pravidel a koncepcí sloužících k prevenci rizik a zvláštních situací. Mezi bezpečnostní prvky patří:

- 1) Testování informačního systému, přívěsu a nákladního vozidla před a po nakládce a vykládce.
- 2) Aktivace bezpečnostních systémů po naložení s následnou deaktivací před vykládkou pro zajištění potřebné manipulace s nákladem.
- 3) Zajištění sledování polohy kamionu a přívěsu po celou dobu jízdy.
- 4) Nepřetržitý monitoring bezpečnostních systémů speciálním dispečinkem.
- 5) Řízení teploty nákladu pomocí senzorů a integrovaného počítačového systému.
- 6) Používání speciálních parkovišť s bezpečnostním zařízením při parkování (zvláště cenného zboží).
- 7) V případě potřeby možnost zajistit doprovod soukromými bezpečnostními společnostmi.

Na obrázku 2 je znázorněno spojení dopravních prvků, které poskytuje prezentované podmínky.



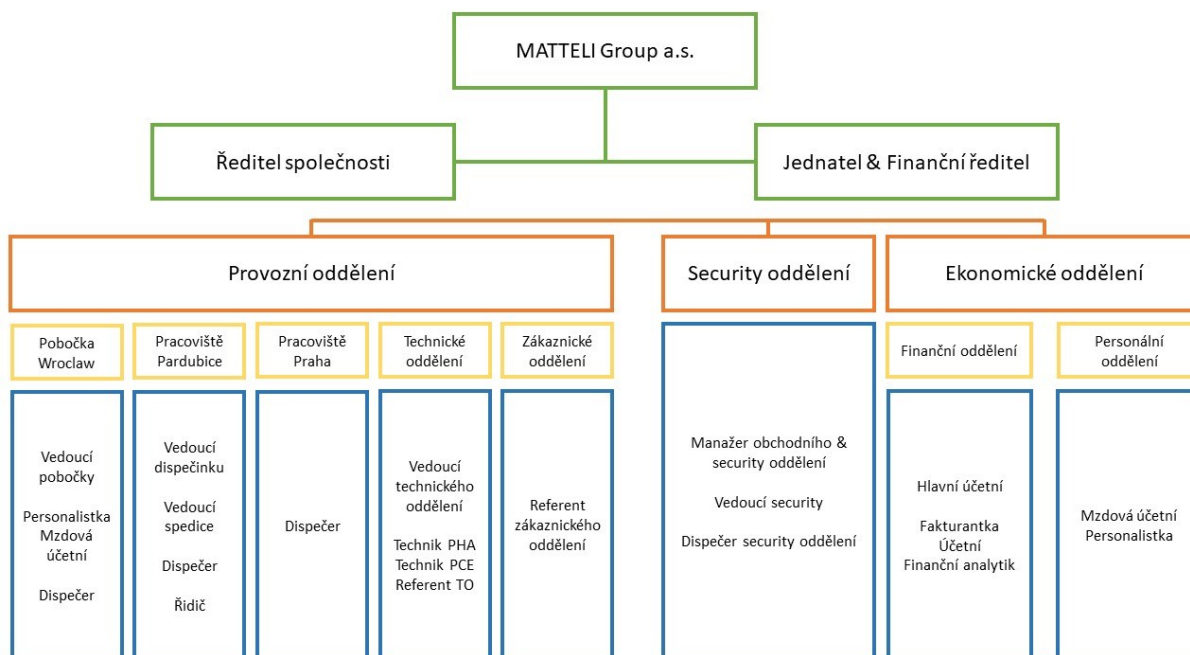
Obrázek 2 Model bezpečnostní vazby mezi prvky přepravy (LOG-IN CZ, 2022d)

Společnost disponuje moderním vozovým parkem vybaveným certifikovaným zařízením dle TAPA TSR 1 & BAT V1. Prezentované vozíky také splňují aktuální emisní normu Euro 5 a Euro 6 (EU, 2007). Celkem vozový park společnosti tvoří 400 vozidel. Používají se následující vozidla a technologie:

- 1) Vysoce kvalitní vozy Mercedes-Benz.
- 2) Skříňové návěsy určené pro přepravu suchého nákladu a také přívěsy s kontrolovanými teplotními podmínkami a režimem.
- 3) Vnitřní výška přívěsu je 2,7 metrů s nosností 22,5 tuny a možností přepravy od 33 do 66 nákladních palet. Každý přívěs je navíc vybaven speciálním košem na palety.

2.1.2 Organizační struktura společnosti

Další obrázek 3 ukazuje organizační strukturu společnosti, včetně holdingové společnosti, která společnost vlastní, a také hlavních administrativních prvků správy.



Obrázek 3 Organizační schéma společnosti (autor, upraveno podle informace od personálního oddělení společnosti)

Strukturu společnosti představuje řídicí holding MATTELI Group a.s. a jeho vedení v osobě ředitele a finančního ředitele. Provozní, bezpečnostní (security) a ekonomické oddělení jsou hlavními konstrukčními prvky, které realizují přímé činnosti společnosti, a to obchodní

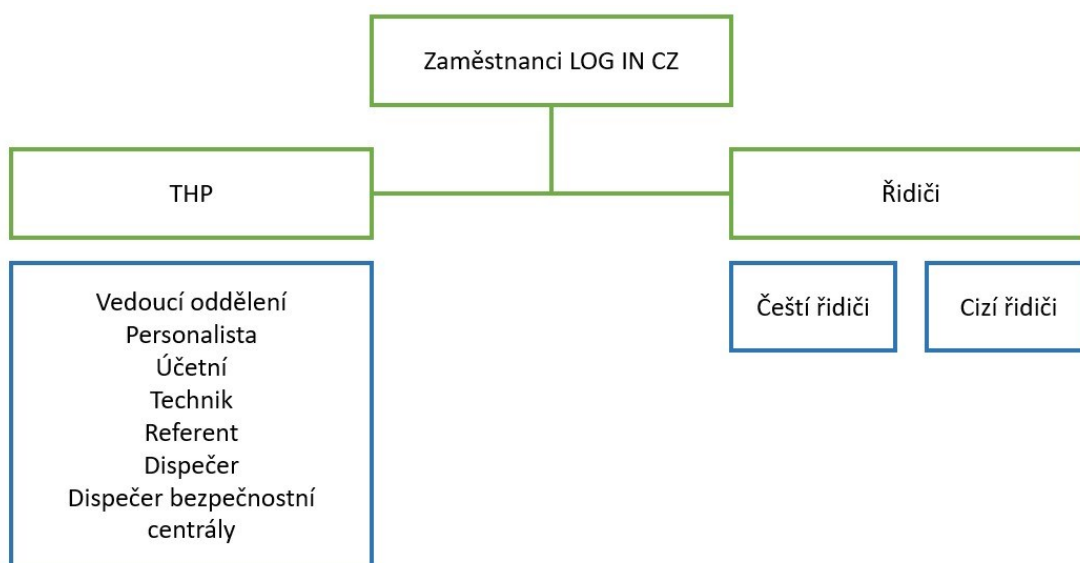
nákladní dopravu. Následná analýza personálních činností byla provedena na základě informací získaných z pobočky společnosti v Pardubicích.

2.2 Analýza personálních činností společnosti LOG-IN CZ s.r.o.

Tato kapitola se zabývá hlavními personálními činnostmi společnosti. Patří mezi ně personální plánování, získávání, výběr, adaptace, rozmisťování, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců. Jako hlavní zdroj pro analýzu byly převzaty informace z interních materiálů společnosti a také rozhovor s pracovníkem personálního oddělení pobočky společnosti v Pardubicích.

2.2.1 Personální plánování

Pro analýzu personálního plánování je důležité pochopit i užší strukturu zaměstnanců společnosti, kterou představují dvě kategorie zaměstnanců podle funkcí, které plní: technicko-hospodářští pracovníci (THP) a řidiči. Je potřeba rozlišovat dané kategorie, jsou ovlivněny totiž různými pravidly a vnitřními a vnějšími faktory. Obrázek 4 znázorňuje tuto strukturu zaměstnanců:



Obrázek 4 Struktura zaměstnanců (autor, upraveno podle informace od personálního oddělení společnosti)

Je třeba si dát pozor i na to, že řidiči se zase dělí na dvě kategorie: čeští řidiči a zahraniční řidiči. Taková struktura primárně určuje, jak probíhá získávání pracovníků, protože v případě řidičů existují různé postupy pro výběr a nástup řidičů atd.

Vzhledem k tomu, že pobočka v Pardubicích, ačkoliv je jedním z ústředních bodů hierarchické struktury společnosti, personální plánování, tedy plán, který by pokrýval prognózu potřebného počtu THP zaměstnanců, časových intervalů, jejich úkolů atd., chybí ve formě samostatného dokumentu, podle kterého jsou zaměstnanci THP a řidiči přijímáni.

Mezi počtem dispečerů a počtem vozidel, která uskuteční přepravu, však existuje matematický vztah, který pomáhá prognózovat potřebný počet dispečerů. Tento vztah lze tedy vyjádřit následujícím vzorcem:

$$N_D = \frac{N_K}{20} \quad (1)$$

kde

N_D ...potřebný počet dispečerů

N_K ...počet dostupných kamionů

To je zdůvodněno hlavně tím, že samotný dispečer může regulovat práci maximálně 20 kamionů.

Ohledně řidičů má společnost následující praxi: potřebný počet řidičů je dán počtem dostupných kamionů. Mezi těmito ukazateli tedy existuje matematický vztah:

$$N_{\check{R}} = 1,3 * N_K \quad (2)$$

kde

$N_{\check{R}}$...potřebný počet řidičů

N_K ...počet dostupných kamionů.

V závislosti na registraci nových nákladních vozidel je tedy možné předvídat potřebný počet řidičů, protože práci řidiče regulují tzv. turnusy a odpovídající pravidla, a časové intervaly pro práci a odpočinek regulují tzv. Evropské normy pro nákladní dopravu (EU, 2006). Plánování dovolené, osobní a profesní rozvoj jsou rovněž regulovány Zákoníkem práce (ČESKO, 2006).

Plánování počtu THP zaměstnanců a řidičů je tedy realizováno průběžně, protože není možné plánovat vznik nových zákazníků nebo ukončení spolupráce s předchozími zákazníky. Oblast nákladní přepravy je tedy poměrně flexibilní, což by mělo zdůvodnit nedostatek konkrétních dokumentů ohledně personálního plánování.

2.2.2 Získávání zaměstnanců

Metodika získávání zaměstnanců se také liší podle toho, do jaké kategorie patří pracovní pozice, o kterou má společnost zájem. Používají se tedy různé metody a zdroje. Metody vyhledávání zaměstnanců se v této analýze dělí na bezplatné a placené z hlediska jejich finanční náročnosti a dále na metody využívající interní a externí zdroje. Dále jsou zvažovány různé implementace takových metod, které jsou aktuálně v praxi podniku.

V případě hledání THP zaměstnance využívá společnost především externí zdroje šířením inzerátů přes internet, a to zveřejňováním volných míst na zdrojích jobs.cz, prace.cz a pracezarohem.cz. Umístění na tyto internetové zdroje se provádí prostřednictvím komerčního nástroje TEAMIO (LMC, 2022), což je placená služba, pomocí které má zaměstnavatel možnost umístit volnou pracovní pozici na výše uvedené internetové zdroje. Služba nabízí klientovi ke koupi několik ucelených sad svých služeb, které se liší cenou a účinností. Analyzovaná společnost používá různé nabízené sazby pro vyhledávání THP pracovníků v závislosti na aktuálním počtu volných pracovních míst a naléhavosti. Bezplatnou alternativou ke hledání THP pracovníků je způsob zveřejňování volných pracovních míst na stránkách sociální sítě Facebook. Seznam aktuálních volných míst THP je k dispozici také na webu společnosti v sekci Kariéra (LOG-IN, 2022e). K získání THP zaměstnanců ve společnosti se tedy využívají především externí komerční a také neplacené zdroje.

Při získávání řidičů se používá trochu jiná sada nástrojů. Jak již bylo zmíněno, vyhledávání řidičů je možné provádět jak v rámci ČR, tak i ze zahraničí. Přítomnost zahraničních řidičů je odůvodněna tím, že finanční ohodnocení jejich práce je v tomto případě nižší než při využití služeb občana ČR.

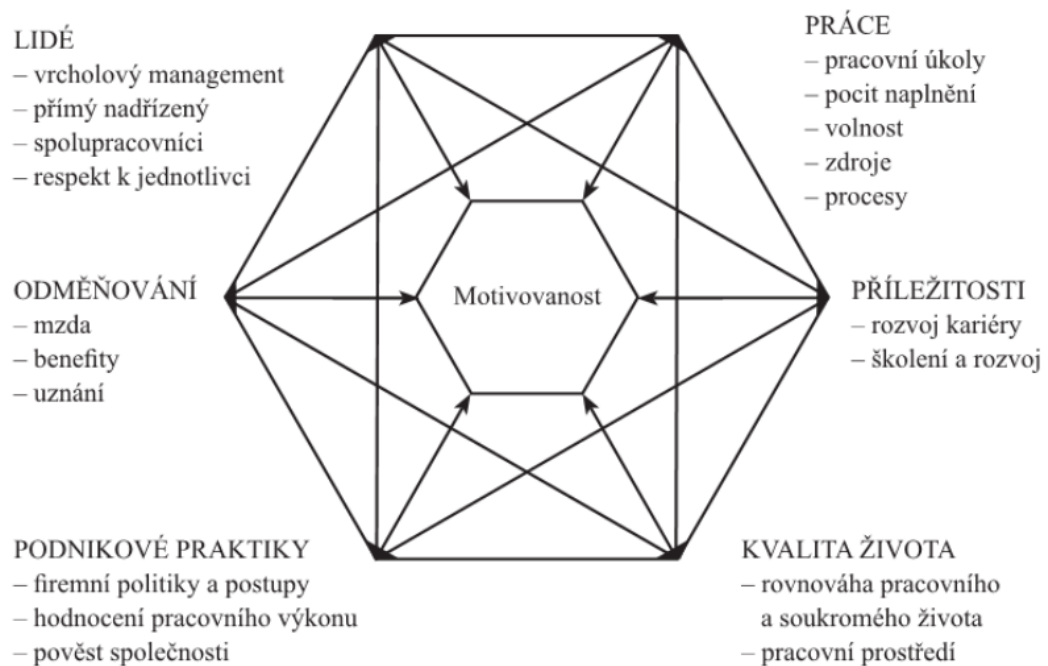
Při vyhledávání řidičů v rámci ČR se využívají především tyto způsoby: doporučení již přijatých zaměstnanců, internetová inzerce na zdroji bazos.cz, ale i zveřejňování volných míst na stránkách sociální sítě Facebook. V případě vyhledávání zahraničních řidičů, vzhledem ke specifickým náboru a potřebným postupům, společnost ve většině případů využívá služeb agentury Czech Job Place (Czech Job Place, 2022), která vyhledává zaměstnance ze zahraničí.

Stojí za zmínku, že v případě vyhledávání řidičů v rámci ČR, stejně jako při vyhledávání THP zaměstnanců, spolupracuje společnost také s agenturou SKY Media (SKY Media, 2022), která poskytuje služby v oblasti IT zajišťující optimalizaci internetových vyhledávacích dotazů takovým způsobem, že uchazeč, který hledá práci, s větší pravděpodobností narazí na volné

pracovní místo konkrétní společnosti. Daný proces propagace volného místa v internetovém prostoru se tedy provádí tak, aby pokrylo co největší publikum zainteresovaných kandidátů.

Pro posouzení silných a slabých stránek používaných metod získávání zaměstnanců byly zváženy dva inzeráty pracovních míst: Dispečer/ka dopravy s RJ (příloha A) – inzerát č. 1 a Řidič/ka kamionu (příloha B) – inzerát č. 2. Tyto inzeráty jsou zveřejněny jak na oficiálních stránkách společnosti, tak na výše uvedených internetových zdrojích, které společnost používá.

Je třeba poznamenat, že atraktivita inzerátu je jednou z klíčových charakteristik, která ovlivňuje jeho výkon. Za zmínku také stojí, že atraktivita navrhované pracovní pozice úzce souvisí s motivovaností uchazeče. Inzeráty by tedy měly být hodnoceny především z hlediska přítomnosti položek, které by mohly zaměstnance motivovat a disponovat k výběru tohoto volného místa. Obrázek 5 ukazuje základní faktory ovlivňující motivovanost buď zaměstnance nebo uchazeče. V tomto ohledu záleží pravděpodobnost toho, že kandidát bude mít zájem o konkrétní volné pracovní místo, na úrovni jeho motivovanosti.



Obrázek 5 Faktory motivovanosti (Kocianová, 2010)

Obě zmiňované inzeráty obsahují takové faktory jako jsou firemní politiky a postupy, popis pracovních úkolů a benefity. Nutno však podotknout, že zmíněné benefity se týkají pouze některých určitých volných pracovních míst, o které se jedná (řidič a dispečer). V případě ostatních pracovních pozic je benefiční systém, jak již bylo zmíněno, ve vývoji a je funkční

pouze částečně. V daných inzerátech však existují i rozdíly. Například v inzerátu 1 není informace o finančním ohodnocení. Absence této položky může naznačovat flexibilitu mezd v závislosti na vykonávané práci, nicméně z personálního oddělení je známo, že objem a specifika práce všech dispečerů jsou stejné. Míra zájmu uchazeče o THP pozici tak klesá. Je také nutné dát pozor na to, že v obou inzerátech nejsou informace o možnostech kariérního růstu. Tyto příležitosti jsou nejrelevantnější při lákání na manažerskou pozici, nicméně v tomto případě by popis těchto příležitostí mohl zvýšit atraktivitu pozice. Inzerát 1 však obsahuje informaci o příležitosti školení, což je výhodou inzerátu. Ostatní faktory uvedené na obrázku 5 mají vliv na efektivitu práce spíše již po obsazení pozice a při plnění zadaných úkolů, nemají tedy vliv na úspěšnost zveřejněného inzerátu o volném místě ve společnosti.

Podle výzkumu Ahsana a kol. (2013), který analyzoval 795 zveřejněných nabídek práce a také jejich kolegů S. Sodhi a Son (2010), je nejčastějším požadavkem mezi kompetencí na kandidáta schopnost komunikovat s kolegy a klienty, jak je vidět v tabulce 3.

Tabulka 3 Požadované kompetence v inzerátech

Požadovaná kompetence	Inzerát (%)
Komunikace	61,68
Technické dovednosti	43,57
Řízení nákladů	37,40
Řízení času	32,68
Úroveň vzdělání	28,61
Plánování	26,12
Vedení lidí	24,41
Řízení týmu	22,57

Zdroj: Ahsan a kol. (2013)

V oblasti dopravní logistiky však nejčastější položkou mezi požadavky na kandidáta je plánování. Z toho vyplývá, že tyto dovednosti jsou v oblasti logistiky mimořádně důležité, nicméně inzeráty 1 a 2 tuto kompetenci neuvádějí jako požadavek na potenciálního THP zaměstnance nebo řidiče, což může negativně ovlivnit výsledky vyhledávání kandidátů. V každém případě tyto inzeráty využívají kombinaci různých modelů klíčových kompetencí (Kocianová, 2010), což poukazuje na jejich relativní účinnost.

2.2.3 Výběr zaměstnanců

Podle kategorie zaměstnance se liší i způsoby výběru vhodného kandidáta. Díky použití různých metod personálního výběru se zvyšuje jak průměrná délka práce zaměstnance ve společnosti, tak i efektivita plnění úkolů.

Následuje tabulka 3 se seznamem metod, které se ve společnosti používají k výběru zaměstnanců:

Tabulka 4 Metody výběru pracovníků ve společnosti

Metoda	Kategorie zaměstnance	Stav
Analýza dokumentů uchazeče	vedoucí pozice	+
	THP	+
	řidiči	+
Nestrukturovaný rozhovor	vedoucí pozice	-
	THP	+
	řidiči	+
Strukturovaný rozhovor	vedoucí pozice	+
	THP	-
	řidiči	-
Test osobnosti	vedoucí pozice	+
	THP	-
	řidiči	-
Posudky a reference	vedoucí pozice	+
	THP	+
	řidiči	+
Test inteligence	vedoucí pozice	+
	THP	-
	řidiči	-

Zdroj: autor, upraveno podle informace od personálního oddělení společnosti

Každá kategorie zaměstnanců má vlastnosti použití výše uvedených metod a některé z nich mají významné odlišnosti.

Analýza dokumentů uchazeče:

- 1) THP: občanský průkaz, strukturovaný životopis, výpis z rejstříku trestu, doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, zápočtový list.
- 2) Řidič: občanský průkaz, výpis z rejstříku trestu, doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, profesní průkaz, karta řidiče, zápočtový list.
- 3) Řidič ze zahraničí: povolení k pobytu, výpis z rejstříku trestu, doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, profesní průkaz, karta řidiče.

Také ve konkrétních případech je potřeba přidat potvrzení o přiznání důchodu a jiné dokumenty, potvrzující zvláštní stav pracovníka apod.

Snahou společnosti je dosáhnout neformální atmosféry v pracovním týmu, proto je ve většině případů při výběru zaměstnance upřednostňován nestrukturovaný rozhovor, při náboru vedoucích pracovníků je však vzhledem k rizikům a vysoké míře odpovědnosti pracovní pozice používán strukturovaný rozhovor, jehož plán je navržen tak, aby personalista získal co nejrelevantnější a nejspolehlivější informace o zkušenostech a dovednostech kandidáta. Ze stejného důvodu se při náboru na manažerskou pozici používají testy osobnosti a testy inteligence.

Ve všech případech je také věnována pozornost doporučením. Největší pozornost je věnována doporučením zaměstnanců společnosti při výběru kandidátů z těch, které zaměstnanec doporučuje. Je také důležité upozornit, že společnost přikládá doporučením velký význam a účinnost tohoto přístupu potvrzuje výzkum provedený Stachovou a kol. (2021) na Slovensku, stejně jako práce Waheeda a Yanga (2019), které zdůrazňují význam tohoto způsobu výběru personálu a jeho vliv na úspěšné obsazení pracovní pozice kompetentním zaměstnancem.

Kontaktování uchazeče po rozhodnutí o přijetí nebo odmítnutí se provádí telefonicky nebo e-mailem. Po pohovoru je s uchazečem předběžně projednán konkrétní termín, do kterého bude uchazeč informován o rozhodnutí personálního oddělení.

2.2.4 Přijímání zaměstnanců

Po kladném rozhodnutí o přijetí a informování kandidáta se provede řada postupů pro přijetí do společnosti. V této fázi probíhají procesy, jako je absolvování lékařské prohlídky a vyřízení potřebných dokumentů (pracovní smlouva). Zvláštní pozornost by měla být věnována postupu při absolvování lékařské prohlídky. V závislosti na kategorii zastávané pozice existují 2 typy lékařské prohlídky: běžná lékařská prohlídka a dopravní psychologické vyšetření.

Vzhledem k tomu, že dispečer a dispečer bezpečnostní centrály pracují ve směnném provozu, musí absolvovat lékařskou prohlídku, která potvrdí, zda je uchazeč schopen pracovat přes noc bez jakýchkoliv následků na jeho zdraví. Rovněž s ohledem na specifika práce řidiče je nutné dbát na psychickou a fyzickou stabilitu řidiče a jeho schopnost vykonávat funkci řidiče kamionu. Lékařské prohlídky hradí firma. V případě běžné prohlídky musí kandidát

absolvovat prohlídku u svého praktického lékaře, ale speciální prohlídku pro dispečery a řidiče uskuteční pouze konkrétní lékař, spolupracující se společností.

Při přijímání se pracovník také seznámí s manažerem a kolegy a také s hlavními úkoly, které jeho pracovní oddělení čelí. Zaměstnanec má také možnost využívat všech služeb na pracovišti (WC, šatna, jídelna, kuchyň) k seznámení se s možnostmi, které jsou k dispozici na pracovišti.

Proces vyřízení a podpisu pracovní smlouvy nemá skoro žádné zvláštnosti, protože dopravní podnik splňuje všechny stejné základní legislativní požadavky, které platí pro všechny obchodní jednotky v rámci státu. Specifika daného odvětví samozřejmě vyžadují poskytnutí dalších speciálních dokumentů, jejichž seznam je uveden výše, nicméně proces přijímání se příliš neliší od standardního postupu používaného v praxi společností ve všech odvětvích.

Na výše uvedené procesy dále navazuje archivace všech vyřízených dokumentů, příprava kopií, evidence nového zaměstnance, jakožto i zařazení do seznamů zaměstnanců, které zpracovává personální oddělení pro zpravu pro vedení a stát. Dále je pojišťovna upozorněna na nového zaměstnance pro vystavení zdravotního a sociálního pojištění a účetní oddělení pro zařazení nového zaměstnance do účetního systému.

2.2.5 Adaptace zaměstnanců

V rámci společnosti se využívá neformální adaptace zaměstnanců, aby nedocházelo k dodatečným nákladům na formální adaptaci prostřednictvím účasti na adaptaci zkušených odborníků společnosti. Účast společnosti na adaptačních procesech se tak redukuje na provedení bezpečnostní instruktáže a vysvětlování základů povinností, načež zaměstnanec svými znalostmi a dovednostmi získá potřebné informace od kolegů v průběhu pracovního procesu.

Zkušební doba je standardně tři měsíce, s výjimkou nově příchozích zaměstnanců manažerského a vedoucího týmu, jejichž zkušební doba z důvodu zvýšené odpovědnosti dosahuje šesti měsíců. Ve zkušební době se nový zaměstnanec uchýlí k pomoci kolegů, aby získal dovednosti a znalosti potřebné k výkonu své funkce. Nejdůležitější roli v adaptačním procesu tedy hraje zájem kolegů o co nejrychlejší zaškolení nového zaměstnance. Slabou stránkou tohoto přístupu je, že v závislosti na povaze nového zaměstnance nebo jeho osobních neshodách s kolegy mohou nastat problémy s realizací zadaných úkolů. Náklady na tohoto zaměstnance se tak mohou zvýšit a efektivita jeho práce se výrazně sníží. S ohledem na tento

problém vznikají rizika, která mohou ovlivnit jak image společnosti, tak i personální náklady a obchodní výkonnost.

2.2.6 Rozmíst'ování zaměstnanců

Rozmíst'ování zaměstnanců, zejména jejich pracovní režim a postavení v hierarchické struktuře, je upraveno jak vnitřními aspekty společnosti, tak zákonem. V případě dispečerů společnost praktikuje třisměnný provoz, protože sledování a monitoring kamionů na cestě vzhledem k bezpečnostním důvodům musí být zaveden nepřetržitě. Pracovní režim řidičů je upraven především Evropskou normou (EU, 2006), nicméně veškeré úpravy a kontrolu dodržování jízdního řádu provádí dispečer, z nichž každý, jak již bylo zmíněno, je vázán na určitý počet pracovních vozidel. Užší struktura ilustrující vztah řidič–vedení je tedy následující: řidič – dispečer – vedoucí dispečinku – vedoucí provozu – ředitel.

Hlavním cílem společnosti ohledně rozmíst'ování zaměstnanců je, aby každý zaměstnanec měl možnost efektivně plnit své úkoly na pracovišti. S ohledem na to se personální oddělení společnosti snaží optimalizovat komunikaci mezi jednotlivými odděleními tak, aby mezi nimi bylo dosaženo kvalitní vazby. Komunikace mezi složkami společnosti hraje důležitou roli v pracovním procesu, protože realizace nákladní dopravy vyžaduje neustálou komunikaci jak s klientem, tak s řidiči, kteří jsou vzhledem ke své specializaci ve velké vzdálenosti od sebe a z poboček společnosti. Tato složka má tedy velký vliv na finální produkt poskytovaný společností. Pro dosažení co nejvyšší úrovně komunikace jsou využívány moderní informační systémy pro navazování komunikace především mezi řidiči a dispečery. Informační systém PRYTANIS (Prytanis, 2022) je určen pro řízení všech složek společnosti, ale také hraje důležitou roli při navazování komunikace mezi samostatnými pracovními jednotkami. Díky informačním technologiím tak vzniká stabilní systém, který umožňuje udržovat kvalitu přepravy na vysoké úrovni. Má to však slabou stránku, tou je především jazyková bariéra, která se vyskytuje v každodenních situacích, nejčastěji u zahraničních řidičů. Kvůli neznalosti jazyka nebo úplné neschopnosti komunikovat s policií a kolegy v cizím jazyce existuje riziko zpoždění a snížení kvality nákladní přepravy, protože je spousta času ztracená při řešení situací, které nastávají při komunikaci řidičů s policií, kolegy nebo vedením. V současné době součástí společnosti nejsou tlumočníci, kteří by v takových situacích poskytli pomoc, velká pozornost je však věnována náboru dispečerů se znalostí ruského a ukrajinského jazyka, protože většina zahraničních řidičů jsou občané Ukrajiny, Ruska a Běloruska.

V sektoru dispečer-řidič je tedy rozmístování zaměstnanců věnována největší pozornost, neboť tato oblast je z hlediska komunikace mezi zaměstnanci nejvíce riziková a vzniklé problémy zvyšují rizika dodatečných nákladů, kterým by se společnost určitě chtěla vyhnout.

2.2.7 Hodnocení práce a spokojenosti zaměstnanců

Hodnocení práce zaměstnanců ve společnosti je příležitostná, což znamená absenci jakéhokoli doloženého seznamu kritérií, podle kterých by bylo pravidelné hodnocení prováděno.

Příkladem takového hodnocení práce je hodnocení, které nastává po uplynutí zkušební doby, kdy je se zaměstnancem veden rozhovor o výsledcích jeho práce, případných problémech, které vznikly v průběhu pracovního procesu a perspektivách rozvoje na této pracovní pozici.

Hodnocení spokojenosti zaměstnanců ve společnosti neprobíhá formálně a systematicky, nicméně každý zaměstnanec má možnost získat od manažera zpětnou vazbu o výsledcích své práce, klást otázky, které ho zajímají, a získat odpověď. Chybějící systematické hodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců je odůvodněno snahou o vytvoření neformální atmosféry ve všech hierarchických vrstvách společnosti.

Slabou stránkou tohoto přístupu je, že při absenci systematického hodnocení spokojenosti zaměstnanců existuje šance, že většina problémů, se kterými se zaměstnanec potýká, bude vyřešena, protože zaměstnanec se s největší pravděpodobností obrátí na vedoucího s žádostí o řešení, ale zároveň je obtížné hodnotit kvalitu pracovního prostoru a procesy související s prací, protože zaměstnanec věnuje menší pozornost skrytým příležitostem, které lze realizovat. Vedení společnosti tak nemusí dospět k důležitým informacím o skrytých příležitostech, které zaměstnanec nechce svévolně z osobních či specifických důvodů vyslovovat.

2.2.8 Motivace zaměstnanců

Motivační nástroje k motivaci zaměstnanců jsou v současné době ve vývoji. Cílem společnosti je vytvářet motivační programy, které by vyhovovaly všem zaměstnancům společnosti bez ohledu na věk, pohlaví apod. V současné době se mezi motivačními nástroji ve společnosti využívá pouze stravování, které je částečně hrazeno firmou, takže zaměstnanci kanceláře mají k dispozici atraktivní ceny obědů. Řidiči však zůstávají kategorií zaměstnanců,

na kterou se kromě čtvrtletních příplatků nevztahuje žádný motivační nástroj. Systém motivací a odměn je rozvíjen s cílem zvýšit atraktivitu společnosti pro nové zaměstnance a zvýšit míru spokojenosti se službami poskytovanými zaměstnancům.

Vzhledem k tomu, že motivace je důležitou složkou řízení lidských zdrojů, je nutné zajistit stabilní fungování motivačního systému benefitů, který by zvyšoval míru spokojenosti zaměstnanců. To je pro tuto společnost poměrně důležité, neboť chybějící motivační systém a také chybějící systematické hodnocení spokojenosti zaměstnanců v kombinaci vytvářejí rizika poklesu produktivity práce ve společnosti, jejichž příčiny bude následně obtížné identifikovat a odstranit, což je hrozbou nejen pro míru spokojenosti zaměstnanců, ale i pro další rozvoj společnosti v celku.

Motivační systém organizace (systém odměňování) by měl zahrnovat vše, co může zaměstnanec ocenit a přát si a zaměstnavatel má možnost a chce zaměstnanci nabídnout za jeho přínos k úspěšné realizaci hlavní činnosti firmy.

Přítomnost možné demotivace ve společnosti zároveň vede k negativním důsledkům pro emoční stav zaměstnanců. V konečném důsledku, pokud management nepřijme účinná a rychlá opatření ke zlepšení motivace v týmu organizace, pak se nárůst odlivu zaměstnanců stává nevyhnutelným. Z takové společnosti přitom jako první odchází nejhodnotnější a nejkvalifikovanější personál, který se pak s vysokou mírou pravděpodobnosti rychle stane poptávkou na trhu práce. V důsledku toho nečinnost vedení současnou situaci ještě více zhoršuje, což má negativní dopad jak na zbývající zaměstnance, tak i na pověst organizace samotné, která spadá do kategorie těch, kteří si svých nadějných zaměstnanců nijak zvlášť neváží.

2.2.9 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Pořádání kurzů pro zvýšení profesionality zaměstnanců ve firmě není systematické, s výjimkou každoročních kurzů a testů pro řidiče, jehož provedení vyžaduje a reguluje Zákoník práce (ČESKO, 2006). To však neznamená, že zaměstnanci nemají možnost absolvovat žádný vzdělávací kurz, neboť každý zaměstnanec má právo požádat vedení společnosti nebo personální oddělení o pořízení individuálního nebo skupinového kurzu, což závisí na specifikách práce v tomto oboru na dané pracovní pozici. V praxi se tedy používá příležitostné školení pracovníků, které nemá systematickou a pravidelnou podobu.

Slabou stránkou používaných metod v oblasti vzdělávání zaměstnanců je právě nesystematické školení THP zaměstnanců. Řidiči musí každý rok potvrdit svou kvalifikaci a absolvovat příslušné kurzy, seznámit se s aktuálními změnami jak v pravidlech silničního provozu, tak ve specifikách přepravy, vykládky, nakládky atd. V případě zaměstnanců THP, jelikož neexistují specifická legislativní opatření k provádění pravidelných kurzů k udržení nebo zvýšení úrovně kvalifikace, čelí společnost riziku nedostatečného odborného růstu administrativních pracovníků, což s sebou nese snížení jejich kompetence. Realizované kurzy tedy pokrývají potřeby firmy jen částečně a vytvářejí prostor pro vznik problémů spojených se snížením úrovně kvalifikace zaměstnanců.

2.2.10 Odměňování zaměstnanců

Aktuálně využívá společnost při výpočtu platů řidičů matematický model pokrývající všechny potřebné faktory, jako jsou pracovní zkušenosti, typ pracovního vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, ale i zvláštní podmínky pro zaměstnávání zahraničních řidičů atd. Při výpočtu mezd všech zaměstnanců v praxi se používá následující vztah:

$$P = H_0 + K_0 + I_0 \quad (3)$$

kde

P ...plat zaměstnance

H_0 ...osobní hodnocení (základní složka)

K_0 ...kvartální odměna

I_0 ...individuální příležitostná odměna

Základní složka mzdy řidiče (H_0) se tedy řídí matematickým modelem, zatímco základní složkou mzdy THP zaměstnance je stabilní měsíční výplata nezávislá na výkonu. Výkon ale však ovlivňuje výslednou výši mzdy zahrnutím čtvrtletních výplat. Individuální platby se uplatňují, když konkrétní zaměstnanec dosahuje nadměrných výsledků své práce, o čemž svědčí určité ukazatele. Dispečeri jako takový ukazatel využívají např. sadu tzv. check-listů, které se tvoří na základě počtu obsluhovaných vozů za jednu pracovní směnu. Výsledkem je, že tyto zprávy jsou čtvrtletně porovnávány a ti zaměstnanci s nejvyšším objemem provedené práce mají nárok na individuální platby (I_0).

2.2.11 Ostatní služby

Mezi další služby, které jsou zaměstnanci na pracovišti k dispozici, patří strava (obědy za výhodnou cenu, zelenina a ovoce, káva), toalety, kuchyňka, ale i místa pro uložení osobních věcí a svrchního oblečení. Společnost dále poskytuje svým zaměstnancům zdravotní a sociální pojištění, které je povinné. Slabou stránkou služeb, které jsou zaměstnancům poskytovány, je chybějící příspěvek na životní pojištění a také odpočívárna. Problémem je také poskytování státního pojištění ve vztahu k zahraničním zaměstnancům, protože pojištění může být jak zpožděné, tak neposkytováno v plné výši.

Zvláštní roli v práci společnosti hraje informační systém Prytanis, který je určen k řízení všech aspektů činnosti společnosti, včetně řízení lidských zdrojů. Software umožňuje provádět postupy pro ukládání, archivaci a zpracování osobních údajů zaměstnanců. Je důležité si uvědomit, že přístup do konkrétních oblastí systému je řízen managementem a nařízenými, jako je GDPR (EU, 2016), takže všechna data zaměstnanců jsou chráněna před vnějšími vlivy, ať už se jedná o nezúčastněné pobočky společnosti nebo třetí strany.

Veškeré služby zajišťující fungování společnosti jsou tak systematizovány a chráněny v souladu s mezinárodními pravidly a předpisy EU.

2.2.12 Míra fluktuace zaměstnanců

Míru fluktuace zaměstnanců firmy ilustruje tabulka 4, která ukazuje závislost odlivu zaměstnanců na faktorech jako je středisko a praxe ve firmě.

Fluktuace v tomto příkladu se vypočítá (LOG-IN CZ, 2022f) pomocí následujícího vzorce:

$$F = \frac{N_U * 100}{N_P} \quad (4)$$

kde

N_U ...počet ukončení pracovního poměru

N_P ...průměrný počet zaměstnanců

Průměrný počet zaměstnanců se spočítá podle následujícího vzorce:

$$N_P = \frac{n_P}{n} \quad (5)$$

kde

n_p ...počet dní v pracovním poměru v období

n ...počet dní v období (rok – 365 dní)

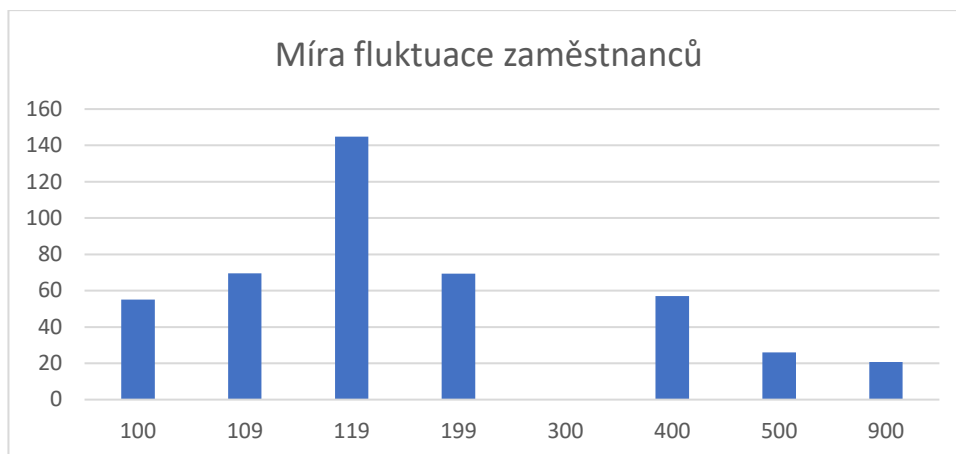
Střediska společnosti jsou prezentována ve formě kódů střediska, a těmi jsou: 100 – řidiči, 109 + 119 – dispečink, 199 – spedice, 300 – zákaznický servis, 400 – technici, 500 – dispečeri bezpečnostní centrála, 900 – administrativní pracovníci.

Tabulka 5 Míra fluktuace pracovníků ve společnosti

Kód střediska	Pohlaví	Průměrně dní v pracovním poměru	Průměrný věk	Průměrný počet zaměstnanců	Míra fluktuace
100	M	226,21	50,25	102,88	57,35
100	Z	288,33	47,83	9,47	31,65
celkem		230,40	50,08	112,36	55,18
109	M	150,00	38,00	2,06	97,33
109	Z	205,75	33,50	2,56	44,35
celkem		174,78	36,00	4,31	69,61
119	M	135,17	32,33	4,44	157,52
119	Z	196,50	35,00	1,07	92,88
celkem		143,93	32,71	5,521	144,91
199	M	175,17	40,00	2,88	69,46
celkem		175,17	40,00	2,88	69,46
300	M	292,00	32,40	4,00	0,00
celkem		292,00	32,40	4,00	0,00
400	M	205,25	38,75	2,25	44,46
400	Z	228,50	32,00	1,25	79,87
celkem		213,00	36,50	3,50	57,12
500	M	236,53	35,84	7,28	31,86
500	Z	191,42	30,08	4,23	26,24
celkem		233,22	32,67	11,50	26,08
900	M	252,14	43,86	4,84	41,36
900	Z	310,12	40,29	14,44	13,85
celkem		293,21	41,33	19,28	20,75

Zdroj: LOG-IN CZ, 2022f

Obrázek 5 tedy ilustruje, která oddělení společnosti mají nejvyšší míru fluktuace zaměstnanců, což naznačuje možné problémy spojené s aktivním odlivem personálu v této kategorii. Je tedy vidět, že nejvyšší míra fluktuace se vyskytuje u dispečerů ze střediska 119 a zaměstnanců oddělení spedice, což je způsobeno především malým počtem zaměstnanců na pozicích v této kategorii, což odpovídá nárůstu vlivu každého propuštění a nástupu na ukazatel fluktuace.



Obrázek 6 Míra fluktuace zaměstnanců podle střediska (autor, upraveno podle informace od personálního oddělení společnosti)

Tímto způsobem byly analyzovány hlavní personální činnosti společnosti LOG-IN CZ a vyvozeny závěry týkající se účinnosti a slabín používaných metodik v praxi. Předkládaná analýza je založena především na srovnání teoretických konceptů řízení lidských zdrojů s příkladem jejich implementace přímo v rámci logistické dopravní společnosti, která se zabývá komerční nákladní dopravou.

V procesu rozboru personálních činností společnosti byly zjištěny nedostatky, které je třeba zohlednit při formulaci návrhů na zlepšení, a to vysoká fluktuace zaměstnanců, pouze částečně fungující systém benefitů a motivace zaměstnanců, chybějící řízené hodnocení práce zaměstnanců a jejich spokojenosti, absence některých doporučených položek v inzerátech o pracovních nabídkách zveřejňovaných společností, a také chybějící regulovaný systém adaptace nových zaměstnanců. Kombinace výše uvedených nedostatků v oblasti personálního managementu společnosti může vést k nespokojenosti zaměstnanců, jejich zvýšenému odchodu a snížení výkonnosti.

Díky provedené analýze je možné zaměřit pozornost na konkrétní oblasti personálního řízení a zvýšit tak potenciální efektivitu dalších návrhů na jejich zlepšení. Na základě získaných výsledků bude hlavní pozornost při tvorbě návrhů směřována především na získávání, adaptaci, motivaci a hodnocení spokojeností zaměstnanců.

Získané výsledky budou dále využity k formulaci návrhů na zefektivnění analyzovaných personálních činností. Účelem následující kapitoly je nalézt nové metody nebo nabídnout změny stávajících přístupů v praxi firmy za účelem zvýšení efektivity podniku jako celku a snížení nákladů na personální činnosti.

3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ VYBRANÝCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ

Tato kapitola se zabývá možnými návrhy na zlepšení personálních činností ve firmě LOG-IN, s.r.o. Základním cílem této části diplomové práce je na základě slabých stránek řízení lidských zdrojů ve společnosti nabídnout možná řešení problémů v určitých oblastech personálního řízení, a to v rámci jednotlivých personálních činností, které byly rozebrány v předchozí kapitole, která se věnovala jejich analýze. Zpracované návrhy vycházejí z moderních trendů v oblasti HR, které by bylo možné uplatnit v podmínkách provozu logistické společnosti zabývající se nákladní dopravou. Účelem zvažovaných návrhů je jak zkvalitnění práce personálního oddělení, tak i zvýšení ukazatelů souvisejících s celkovou výkonností a efektivitou společnosti.

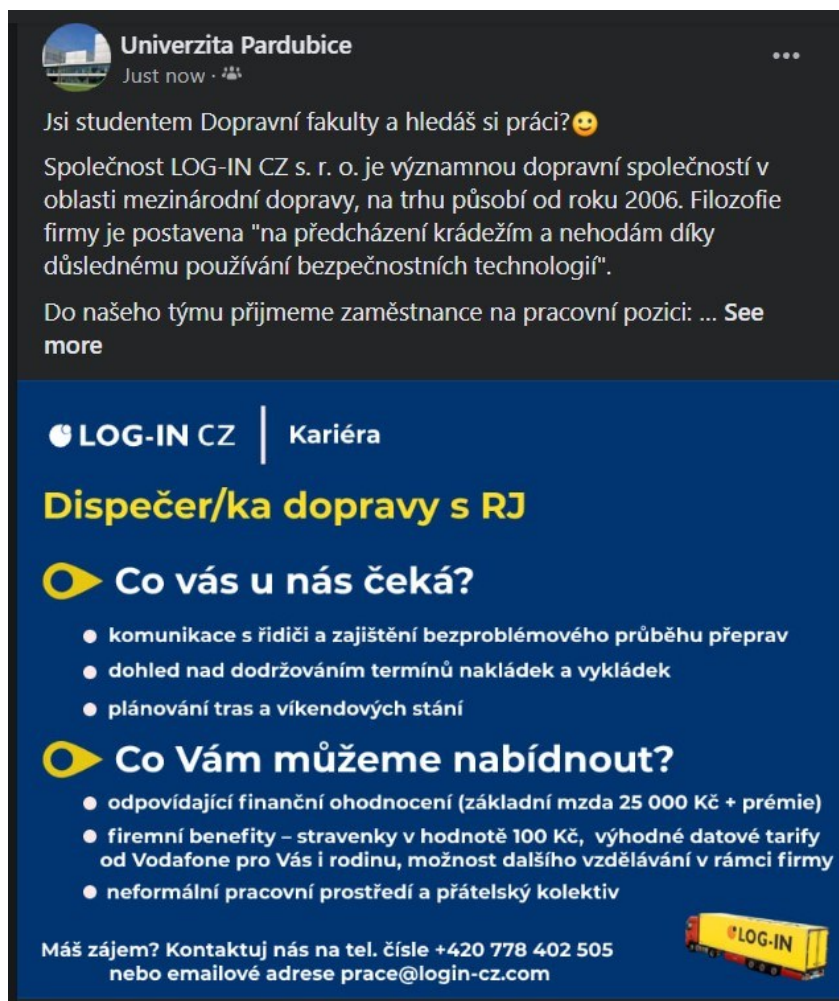
3.1 Návrhy na zlepšení získávání zaměstnanců

V procesu analýzy této personální činnosti byly zjištěny slabé stránky, především ve zpracovaných inzerátech zveřejňovaných zaměstnavatelem na internetových zdrojích. Na základě prací Ahsana a kol. (2013) a S. Sodhi a Son (2010) byly vyvozeny závěry o možných problémech, které mohou nastat při náboru zaměstnanců pomocí těchto inzerátů, a to z důvodu nedostatku některých informací, které by pomohly zvýšit atraktivitu pracovní pozice pro potenciálního zájemce. Proto bylo rozhodnuto navrhnout ve zveřejňovaných inzerátech používat takové položky, jako jsou informace o finančním ohodnocení, ale i informace o kariérních příležitostech bez ohledu na typ pracovní pozice (řidič nebo THP pracovník) a také benefity, které nabízí společnost, protože přítomnost těchto informací zvyšuje zájem kandidáta. Uvedené změny byly aplikovány při vývoji vylepšeného inzerátu o hledání zaměstnanců na pozici Dispečer/ka dopravy s RJ (příloha C).

Také vzhledem k tomu, že personál řidičů společnosti je zčásti složen z řidičů ze sousedních zemí, jako je Ukrajina, Rusko a Bělorusko, chybí na dispečinku ukrajinsky a rusky mluvící zaměstnanci pro zajištění efektivní komunikace. V tomto ohledu je potřeba najít zdroje, které by společností zajistily potřebný objem pracovníků, kteří by měli dané znalosti a dovednosti. Návrhem na řešení tohoto problému je i umístění výše uvedených inzerátů v areálu Univerzity Pardubice, a to na fakultě DFJP (Dopravní fakulta Jana Pernera) a na informačních nástěnkách pavilonů studentské koleje, neboť zde je soustředěno cca 500 studentů z více než 80 zemí světa (Univerzita Pardubice, 2021), významná část z nich jsou rodilí mluvčí ukrajinštiny a ruštiny.

Takto přilákání pracovníci, studenti a absolventi Dopravní fakulty mají potenciál a také nejaktuálnější znalosti z oblasti dopravy.

Efektivním nástrojem pro vyhledání vhodného personálu mezi studenty je také tzv. SMR (Social Media Recruitment), což je umístění inzerátů na stránky sociálních sítí jako je Facebook, Instagram atd. Výzkum Muduli a Trivedi (2020) prokázal, že v případě hledání zaměstnanců mezi mladými lidmi je SMR jednou z nejefektivnějších cest, protože pokrývá největší publikum a není finančně náročný. Je třeba poznamenat, že společnost již používá tuto metodu, nicméně, aby přilákala ukrajinsky a rusky mluvící studenty, stojí za to věnovat pozornost umístění online inzerátů na stránkách Univerzity Pardubice a souvisejících zdrojích. Příkladem online inzerátu zveřejněného na stránce UPCE ve Facebook může být inzerát zobrazený na obrázku 7. Při vývoji inzerátu byly zohledněny výše uvedené změny a vzhled atraktivní pro vysokoškoláky.



The image shows a Facebook post from 'Univerzita Pardubice' posted 'Just now'. The text of the post asks if the user is a student of the Faculty of Transport and looking for a job, and introduces the company LOG-IN CZ s. r. o. as a significant transport company in international transport. It describes the company's philosophy as 'prevention of theft and accidents thanks to the consistent use of security technologies'. It invites applicants for various positions and provides a link to see more.

LOG-IN CZ | Kariéra

Dispečer/ka dopravy s RJ


Co vás u nás čeká?

- komunikace s řidiči a zajištění bezproblémového průběhu přeprav
- dohled nad dodržováním termínů nakládek a vykládek
- plánování tras a víkendových stání

Co Vám můžeme nabídnout?

- odpovídající finanční ohodnocení (základní mzda 25 000 Kč + prémie)
- firemní benefity – stravenky v hodnotě 100 Kč, výhodné datové tarify od Vodafone pro Vás i rodinu, možnost dalšího vzdělávání v rámci firmy
- neformální pracovní prostředí a přátelský kolektiv

Máš zájem? Kontaktuj nás na tel. čísle +420 778 402 505 nebo emailové adrese prace@login-cz.com



Obrázek 7 Inzerát na Facebook – Dispečer/ka dopravy s RJ (autor)

Tímto způsobem byly navrženy některé změny v procesu získávání nových zaměstnanců, především na pozice THP pracovníků, jako je dispečer. Implementace navržených metod by mohla zajistit stabilní příliv nového personálu s dovednostmi nezbytnými pro výkon pracovních funkcí.

3.2 Návrhy na zlepšení výběru zaměstnanců

Při analýze procesu výběru pracovníků bylo zjištěno, že metody používané při výběru mají jak vysokou úroveň predikční validity (Kocianová, 2010), jako je strukturovaný rozhovor, zkušební doba a test inteligence, tak i nízkou úroveň predikční validity, a to nestrukturovaný rozhovor, životopis a doporučení. Za zmínku stojí, že strukturovaný rozhovor se používá výhradně při náboru personálu na vedoucí pozice, ale při náboru THP zaměstnanců a řidičů se nevyužívá. Takže při vedení pracovního pohovoru ve společnosti ve většině případů neexistuje systém kategorií, podle kterých je uchazeč hodnocen, což naznačuje výskyt rizik spojených se získáním nedostatečných informací o uchazeči. Na základě získaných dat se navrhuje využít strukturovaný rozhovor při pohovorech na THP pozice i včetně řidičů. Důvodem je, že navržení struktury pohovoru není finančně náročný postup, ale zvyšuje efektivitu pohovoru a je také značně flexibilní, protože kategorie pro hodnocení kandidáta se mohou lišit v závislosti na pozici a konkrétních požadavcích. Snižuje se tak role lidského faktoru při výběru personálu a zvyšuje se pravděpodobnost, že na pozici bude vybrán vhodný zaměstnanec.

V tomto ohledu je také navrženo použití určitých kritérií, která mají největší vliv na následný výkon zaměstnance. Výzkum Younga a kol. (2018) ukázal, že efektivita práce zaměstnance do značné míry závisí na jeho zapojení, jehož přítomnost lze předvídat analýzou jeho osobnosti, konkrétně určením přítomnosti takových osobních charakteristik, jako je pozitivní afektivita, svědomitost a extravertze. K analýze těchto ukazatelů při výběru personálu se v praxi aktivně využívá psychologický test osobnosti, který ačkoliv podle Kocianové (2010) nemá vysokou predikční validitu (0,15), jeho účinnost však při analýze z hlediska výše uvedených osobních charakteristik výrazně stoupá. V případě výběru řidičů slouží tato metoda také jako doplňkový nástroj pro identifikaci případné psychické nestability, která hraje podstatnou roli vzhledem ke specifikům práce řidiče. Vliv těchto osobních charakteristik potvrzuje i teorie energetického managementu Schippersa a Hogenesa (2011), která naznačuje význam těchto faktorů na výkon zaměstnance jako výsledek práce.

Je důležité upozornit, že i moderní informační technologie umožňují usnadnit a zkvalitnit proces výběru zaměstnanců. Data získaná ve studii (Ryan a Ployhart, 2014) ukazují, že inovace,

jako jsou asynchronní online pohovory, stejně jako hodnocení kandidátů na základě konceptu gamifikace, jsou dvě technologie, o které mají HR oddělení zanalyzovaných společností největší zájem.

Metoda asynchronního pohovoru je proces, při kterém je uchazeči předložen seznam otázek, jejichž odpovědi musí nahrát na video a poskytnout personálnímu oddělení. Tato metoda se nejčastěji používá v počáteční fázi náboru (Nikolaou, 2021), čímž pomáhá zúžit okruh kandidátů a zaměřit se na ty, kteří mají o pozici největší zájem. Tato metodika také dává personalistům více času na vyhodnocení odpovědí, čímž zvyšuje jeho efektivitu a zvyšuje počet zaměstnanců HR účastnících se hodnocení. Výhodou je také to, že tato metoda šetří společnosti čas i finanční prostředky (Guchait et al., 2014) a zároveň zvyšuje možnosti najímání zaměstnanců z jiných zemí, což je pro společnosti aktuální.

Druhá zmíněná metoda (Georgiou, Gouras a Nikolaou, 2019), založená na gamifikaci neboli tzv. GBA (Games-Based Assessment), je zavádění herních prvků do procesu hodnocení znalostí a dovedností kandidáta a jedná se spíše o tzv. doplněk k hlavním metodám, které pomohou přilákat zaměstnance generace Y, kteří jsou úzce spjati s moderními trendy. Výzkum plně nepotvrzuje účinnost této metody, protože její specifická vyžaduje další zkoumání.

Návrhy na zlepšení výběrového procesu tedy směřují především ke zvýšení pravděpodobnosti, že na pracovní pozici nastoupí nejvhodnější kandidát. Možné zvýšení efektivity výběru je dáno hlubší analýzou jak osobnosti kandidáta, tak jeho intelektuálních schopností a psychického stavu.

3.3 Návrhy na zlepšení adaptace zaměstnanců

Podle Stýbla a kol. (2011) je v průměrné společnosti věnována největší pozornost především procesům získávání a výběru personálu, přičemž adaptace nového zaměstnance je managementem často ignorována. V případě posuzované společnosti bylo zjištěno, že adaptační procesy probíhají výhradně neformálně, tedy není systém, který by řídil adaptaci nových zaměstnanců. Je však důležité zdůraznit, že nekontrolovaný proces adaptace zaměstnance může být důvodem jeho předčasného propuštění z důvodu neúspěšné adaptace, což ve svém důsledku znamená pro podnik nejčastěji značné náklady (Armstrong, 2009) a ztrátu času.

V tomto ohledu jsou navrženy některé změny v řízení adaptace ve společnosti. V první řadě se navrhuje změnit typ adaptace na formální, čímž se rozšíří výčet povinností zaměstnanců

personálního oddělení, což však povede k možnosti analyzovat adaptační proces a zároveň umožní opravit chyby v procesu a minimalizovat náklady zpříčiněné zaměstnanci, kteří v budoucnu předčasně opustí společnost kvůli neúspěšné adaptaci. Dalším návrhem je pokračovat v používání neformální adaptace, ale také využívat tzv. individuální adaptační plán pro THP pracovníky a manažery na vedoucích pozicích, což by také ovlivnilo vysokou míru fluktuace zaměstnanců ve společnosti.

V tomto ohledu se navrhuje zavést pro každého nového zaměstnance individuální adaptační plán, který by pomohl řídit adaptační proces a plynule uvést zaměstnance do pracovního procesu. Příkladem individuálního adaptačního plánu pro nového zaměstnance z dispečinku společnosti může být následující program, uvedený v tabulce 6. Je důležité poznamenat, že časové rámce uvedené v příkladu adaptačního plánu, stejně jako povinné fáze adaptace, se mohou lišit v závislosti na pozici.

Tabulka 6 Individuální adaptační plán pro nového zaměstnance dispečinku

Termín uskutečnění	Popis adaptační fáze
Před nástupem do práce	Převzetí zaměstnancem školících materiálů nutných pro práci pro studium doma za účelem získání potřebných znalostí před prvním pracovním dnem.
1. pracovní týden	Projednání vypracovaných školících materiálů s vedoucím dispečinku a kolegy. Společná analýza problémů a dotazů, které vznikly během rozboru materiálů. Rozhodnutí vedoucího o pracovních úkolech, které mají být dokončeny (počet kamionů k obsluze dispečerem).
2. pracovní týden	Shrnutí výsledků prvního pracovního týdne. Analýza problémů a jejich řešení. Analýza provedené práce a konzultace s vedoucím ohledně dalšího postupu v uvažovaných pracovních situacích.
1. – 2. pracovní měsíc	Pravidelné každotýdenní schůzky s vedoucím za účelem získání zpětné vazby a také neformální hodnocení výkonu zaměstnance během prvních pracovních týdnů. Návrhy manažera na zlepšení pracovního postupu a zvýšení jeho efektivity.
3. měsíc	Dokončení adaptačního procesu. Shrnutí výsledků odvedené práce a také pokynů a doporučení vedoucího ohledně budoucích úkolů a problémů, které mohou nastat.

Zdroj: autor

Díky předloženému adaptačnímu plánu bude mít vedení dispečinku možnost sledovat a vyhodnocovat adaptační proces nového zaměstnance, v souvislosti s tím se zvýší jeho loajalita a sníží se celková míra fluktuace zaměstnanců v tomto oddělení. Důležitou součástí předkládaného plánu je potřeba sledovat výsledky každé z navrhovaných fází adaptace, a tím zvýšit zapojení zaměstnance do práce, stejně jako jeho jednání, které podniká, když vznikají standardní a nestandardní pracovní situace a problémy.

Při analýze základních personálních činností společnosti byla zaznamenána jedna z nejslabších stránek personálního řízení, a to vysoká míra fluktuace zaměstnanců. To znamená, že v některých odděleních společnosti dochází k aktivnímu odlivu personálu, jehož důvody jsou především nedostatečná motivace, absence systému hodnocení spokojenosti zaměstnanců a také neformální adaptační proces, návrhy na jeho zlepšení jsou uvedeny v dané kapitole. V tomto ohledu bylo rozhodnuto věnovat zvláštní pozornost návrhům možných řešení tohoto problému. Účelem následujících pododstavců je tedy spojit návrhy týkající se dvou základních personálních činností – motivace zaměstnanců a hodnocení spokojenosti zaměstnanců, které mají významný vliv především na míru fluktuace.

3.4 Návrhy na zlepšení motivace zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno v analytické části práce, motivační systém praktikovaný společností je založen na benefitech, jako je zvýhodněný tarif poskytovaný mobilním operátorem Vodafone, avšak ne všichni zaměstnanci společnosti mohou tento benefit využívat, ale pouze některé kategorie, jako je dispečer a řidič, z důvodu specifčnosti jejich pracovních funkcí. U dispečerů bezpečnostní centrály však např. tento benefit neplatí, proto se navrhuje rozšířit motivační systém především na nepokryté kategorie zaměstnanců.

Dalším benefitem, který společnost nabízí, je zvýhodněné stravování na pracovišti. Má však i tu nevýhodu, že ne všichni zaměstnanci společnosti mají možnost tohoto benefitu využít. Například řidiči kvůli své profesi zřídka navštěvují kancelář společnosti, a proto téměř nemají možnost této výhody využít. Navíc zvýhodněné stravování poskytované v kanceláři nemusí uspokojit všechny administrativní a THP zaměstnance společnosti, protože stravování zajišťuje poskytovatel stravy Dobrá Kantýna (Bonté Class, 2022) a individuální faktory jako alergie na určitou řadu potravin atd. se neberou v úvahu. Tento benefit má tedy řadu nevýhod, a proto se navrhuje rozšířit jeho využití o tzv. stravenky. Pomocí tohoto nástroje je možné THP a administrativním zaměstnancům ponechat možnost využívat jídelnu zadáním platby za jídlo stravenkami, avšak ti, kteří nemohou jídelnu navštívit nebo prostě nechtějí kvůli osobním důvodům, mohou využít stravenky v jakémkoli obchodě, který stravenky přijímá jako platbu. Díky této inovaci tak budou moci navrhovaný benefit využívat všechny kategorie zaměstnanců.

V průběhu výzkumu Rožman, Treven a Čančer (2017) byly identifikovány hlavní faktory, které mají největší vliv na motivaci zaměstnanců různých věkových skupin zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že nejvyšší míra fluktuace je pozorována ve středisku dispečinku společnosti a průměrný věk dispečerů je cca 33 let (LOG-IN CZ, 2022f),

nejdůležitějšími motivačními faktory pro tuto skupinu je zvýšení platu, možnosti školení a dalšího rozvoje ve společnosti. Na základě těchto údajů se navrhuje věnovat pozornost tvorbě pravidelných kurzů souvisejících s moderními technologiemi používanými v oblasti logistiky a monitoringu nákladních vozidel, příkladem může být poskytovaný Reliant Group (Reliant Group, 2016) kurz, který by mohl zvýšit kvalifikaci pracovníků a také jejich loajalitu a motivovanost.

Podle studie Vavry a kol. (2021) metodikou S-LCA se také prokázalo, že na motivaci zaměstnanců má významný vliv i takový faktor, jako je nejvyšší dosažené vzdělání. Z informací z personálního oddělení vyplývá, že většina zaměstnanců dispečerského střediska má nejvyšší dosažené středoškolské vzdělání. Je však třeba poznamenat, že pozice dispečera neznamená povinnou přítomnost vysokoškolského vzdělání, takže hledání kandidátů výhradně mezi absolventy vysokých škol není nejlepší přístup, protože v tomto případě hrozí neúměrné náklady a potíže při zajištění střediska dostatečným počtem zaměstnanců. V souvislosti s tím se doporučuje při výběru personálu upřednostňovat uchazeče s vysokoškolským vzděláním, kteří ale hledají nabídky na zahájení kariéry v oblasti logistiky, a tím snížit mzdové náklady a částečně obsadit středisko absolventy vysokých škol pro zvýšení celkové motivovanosti, která je dána pozitivním vlivem na klima v týmu zaměstnanců s vyšším vzděláním.

3.5 Návrhy na zlepšení hodnocení spokojenosti zaměstnanců

Vzhledem k tomu, že společnost praktikuje neformální průběžné hodnocení spokojeností práce prostřednictvím neformálních nesystematických rozhovorů, navrhuje se implementovat takové přístupy jako CBI a běžnou metodu hodnocení spokojenosti zaměstnanců check-list a dotazník sebehodnocení, které by společně mohly poskytnout personálnímu oddělení zpětnou vazbu o problémech, které při výkonu funkcí zaměstnanců vznikají, což by zase pomohlo personálnímu oddělení identifikovat slabá místa v každodenní práci dispečerů.

Úspěšná implementace navržených metod tedy zajistí především navázání hustší zpětné vazby mezi zaměstnancem, personálním oddělením a vedením. Propracovanější propojení těchto prvků umožní nalézt problémy v pracovním toku dispečerů již v rané fázi jejich rozvoje, a tím minimalizovat rizika jak nadměrných finančních nákladů, tak předčasných odchodů zaměstnanců, kteří z toho či onoho důvodu byli v práci nespokojeni. Realizace návrhů by měla pozitivní dopad i na celkovou výkonnost zaměstnanců a také na klima a atmosféru v pracovním týmu.

4 ZHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH METOD NA ZLEPŠENÍ PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ

Tato část práce se zabývá zhodnocením navrhovaných inovací a změn v oblasti personálního managementu společnosti LOG-IN CZ s.r.o. Návrhy byly rozděleny do několika kategorií podle oblasti, do které spadají, a analyzovány v dané kapitole z hlediska náročnosti implementace a rizik, která mohou nastat.

4.1 Zhodnocení návrhů na zlepšení získávání zaměstnanců

Významnou výhodou návrhu je jeho nenáročná finanční složka a také relativní efektivita dle výzkumů Ahsana a kol. (2013) a Sodhi a Sona (2010). Přidáním chybějících informací, jako jsou informace o platu a příležitosti kariérního růstu, do inzerátu se zúží okruh kandidátů na ty, kteří mají největší zájem, a také se zvýší pravděpodobnost obsazení pozice tím nejvhodnějším zaměstnancem. Změna položek tvořících inzerát s pracovní nabídkou nevyžaduje finanční náklady.

I přes to, že vyvěšování inzerátu v areálu UPCE a zveřejňování inzerátů na stránkách Facebook není finančně náročné, je zde potřeba vyvinout banner pro online publikaci a také je potřeba vytisknout papírové inzeráty pro umístění na DFJP a v pavilonech studentské koleje.

Předpokládejme, že bude nutné umístit 2 inzeráty na každé patro DFJP a také 2 inzeráty na každé patro v pavilonech studentské koleje. K umístění inzerátů ve čtyřech podlažích DFJP bude tedy potřeba 8 inzerátů a 81 inzerátů v pavilonech koleje (5 pavilonů po 8 podlažích a 1 inzerát na recepci v pavilonu C). Průměrné náklady na tisk jednoho inzerátu ve formátu A4 v případě černobílého tisku vyjdou od 10 do 99 kusů na 2,90 Kč/ks (Flexi Investment, 2022). Tisk 89 inzerátů tak bude stát společnosti 258,10 Kč. Pokud se pro zvýšení atraktivity personální oddělení rozhodne umístit barevné inzeráty, např. vyvinutý banner pro umístění na Facebook, bude potřeba 783,20 Kč, protože cena za jednostranný barevný tisk v takovém počtu kopií je 8,80 Kč.

V případě zveřejnění online banneru je nutné pro vývoj banneru využít služeb grafika, což s sebou nese i další náklady. Vzhledem k tomu, že průměrná měsíční mzda grafika je 39 000 Kč (Profesia, 2022a) a vývoj banneru zabere předpokládejme několik dní práce, bude orientační cena za služby bannerového designu od 2 500 do 5 000 Kč.

Návrh šíření inzerátů v areálu univerzity uspokojí především potřebu společnosti po ukrajinsky a ruský mluvících dispečerech, které společnost potřebuje pro komunikaci s řidiči ze sousedních zemí. Zveřejnění inzerátů na stránky Facebook také pomůže najít potřebný počet dispečerů. I když to není spolehlivé řešení problému vysoké míry fluktuace, umožňuje to však využít dostupný zdroj pro obnovu personálu dispečerů, což je za daných podmínek nezbytné. Finanční náročnost těchto inovací je minimální, protože umístění inzerátů buď na internetové stránce Facebook nebo v areálu univerzity je zdarma, a také vývoj internetového inzerátu a tisk není finančně náročný.

4.2 Zhodnocení návrhů na zlepšení výběru zaměstnanců

Strukturovaný rozhovor především předpokládá zavedení určitých kritérií, podle kterých je kandidát na pohovoru hodnocen. Díky zlepšení procesu výběru zaměstnanců se tak snižují rizika najmutí nevhodného kandidáta, protože chyběly významné informace o uchazeči. Využití strukturovaného rozhovoru umožní zařadit do seznamu hodnotících kategorií pro společnost klíčové a nejdůležitější prvky, čímž se sníží i rizika spojená s vlivem lidského faktoru. Strukturovaný rozhovor také nevyžaduje velké úsilí k realizaci, stačí pohovor naplánovat, určit prioritní kategorie hodnocení atd.

Návrh na zavedení testu osobnosti do výběrového procesu při náboru THP pracovníků a řidičů je dán především tím, že umožní detailnější rozbor psychické složky kandidáta, čímž se sníží rizika předčasného odchodu zaměstnance a náklady s tím spojené. Podle Younga a kol. (2018) a teorie energetického managementu Schippersa a Hogenesa (2011) bylo zjištěno, že test osobnosti je jedním z nejjednodušších na implementaci, ale zároveň docela efektivní a umožňuje posoudit psychické náchylnosti kandidáta a zjistit přítomnost pozitivní afektivity, svědomitosti a extroverze, což jsou podle výzkumů neocenitelné faktory ovlivňující míru fluktuace, klima v pracovním týmu a efektivitu práce.

Docela nadějně a efektivní, především z hlediska úspory času, jsou podle studie Nikolaoua (2021) asynchronní rozhovory navržené k použití v předchozí kapitole. Tyto pohovory šetří čas a zužují okruh kandidátů, což umožňuje HR zaměřit se na kandidáty, kteří mají největší zájem.

Zavedení nabízených metod výběru zaměstnanců, jako jsou asynchronní pohovory, strukturovaná konverzace a test osobnosti, jak bylo diskutováno v předchozí kapitole, pomáhá v první řadě zlepšit celkovou kvalitu náborového procesu. Je však také důležité si všimnout na první pohled skryté, ale přesto velmi důležité výhody zavádění těchto přístupů. Zvýšení kvality

výběru personálu přispívá k tomu, že zaměstnanec bude ve společnosti pracovat déle, neboť je pro tuto pracovní pozici vhodný jak z psychologického hlediska, tak i z hlediska svých schopností a znalostí. V tomto ohledu se snižují případné náklady na zaměstnance, který předčasně odešel ze společnosti kvůli nedostatkům v procesu výběru. Vzhledem k tomu, že průměrná mzda dispečera je 35 000 Kč (Profesia, 2022b), dá se říct, že společnost ušetří peníze vynaložené na zkušební dobu každého zaměstnance (2 měsíce), který by po skončení zkušební doby z podniku odešel, a to minimálně 70 000 Kč za každého odcházejícího zaměstnance.

Tyto návrhy na zlepšení procesu výběru pracovníků jsou tedy odůvodněny jak výše uvedenými studii, tak i jejich finanční nenáročností a možností implementace ve společnosti.

4.3 Zhodnocení návrhů na zlepšení adaptace zaměstnanců

Návrh na využití formální adaptace ve společnosti, jako většina návrhů, je zaměřen především na snížení vysoké míry fluktuace. Zavedením formální adaptace se minimalizuje počet případů předčasného odchodu zaměstnance v prvních měsících zaměstnání, čímž se výrazně sníží jak náklady s tím spojené, tak i míra fluktuace. Fluktuace zaměstnanců silně závisí na motivaci zaměstnance, kterou může výrazně ovlivnit adaptační proces, který je z tohoto pohledu kritický. Využití individuálního adaptačního plánu v kombinaci se stávající neformální adaptací by rovněž přispělo ke vzniku kontroly nad adaptačním procesem a je také nejnázve implementovatelné než zavedení nového formálního adaptačního systému. Efektivita těchto metod by tedy pomohla výrazně ovlivnit předčasný odchod zaměstnanců ve fázi adaptace a také identifikovat problémy, které zaměstnanec má, a navrhnout způsoby jejich řešení.

Vzhledem k tomu, že zavedení individuálního adaptačního plánu spočívá v sestavení programu personalistou, nevznikají s touto inovací žádné další finanční náklady, nicméně předchází se nákladům spojeným s problémy, které mohou vzniknout po zkušební době, pokud zaměstnanec nerozumí specifikům práce, svým základním úkolům a špatně se orientuje v nástrojích, které mu umožňují plnit svoje funkce. Tento způsob jednak ušetří rozpočet zaměřený na adaptaci zaměstnanců, jednak zvýší jeho efektivitu. Kvůli zavedení adaptačního plánu však bude potřeba vyhradit více času na pravidelná setkání a konzultace, což s sebou nese přísnější harmonogram pro HR a manažera dispečinku.

4.4 Zhodnocení návrhů na zlepšení motivace zaměstnanců

Jako hlavní návrh na zlepšení motivace zaměstnanců bylo navrženo využít rozšířit systém benefitů pomocí stravenek, které jsou ve firmách poměrně často využívány. Za zmínku stojí, že průměrná hodnota stravenek v ČR v roce 2022 je 150 Kč (Edenred, 2021), přičemž zvýhodněné stravování aktuálně nabízené v kanceláři společnosti se skládá ze dvou druhů obědů, jejichž zvýhodněná cena je 35,35 Kč a 42,20 Kč. Cena stejných jídel bez slevy je 75,35 Kč a 90,20 Kč. Sleva poskytovaná společností se tak pohybuje kolem 45 %. Systém stravenek se navrhuje zavést tak, aby zaměstnanci, kteří pracují většinu času mimo kancelář v Pardubicích (řidiči, technici), dostávali stravenky v hodnotě 150 Kč. Ohledně kancelářských pracovníků se navrhuje poskytovat stravenky ve výši, která by kompenzovala uvedenou průměrnou hodnotu. To znamená, že pokud vezmeme v úvahu, že nejdražší oběd v menze stojí 42,20 Kč, pak je zbylých 108 Kč navrženo kompenzovat pomocí stravenek. V tomto případě budou mít všichni zaměstnanci společnosti možnost buď využít zvýhodněného stravování v kanceláři nebo zakoupit potřebné potraviny v obchodě. Vzhledem k tomu, že průměrný počet zaměstnanců společnosti je 163 osob (z toho 112 řidičů), budou náklady spojené se zavedením tohoto benefitu činit 22 300 Kč. Realizace tohoto návrhu je tedy finančně poměrně náročná, ale jedná se o silný nástroj, který by mohl mít výrazný vliv na vysokou míru fluktuace.

Zbytek navrhovaných metod pro zvýšení motivace, jako je zvýšení mezd a zacílení na kandidáty s vyšším vzděláním, jsou poměrně flexibilní. Jinými slovy, náklady a výdaje spojené s jejich implementací závisí na konkrétních požadavcích a okolnostech v konkrétním okamžiku a je poměrně obtížné je předvídat.

4.5 Zhodnocení návrhů na zlepšení hodnocení spokojenosti zaměstnanců

Neméně důležitým faktorem je hodnocení kvality práce zaměstnance a jeho spokojenost. Sledování kvality práce a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti není v současné době realizováno žádným systematickým přístupem. Proto byly navrženy některé metody, jako je CBI a dotazník sebehodnocení. Tyto nástroje byly zvoleny z toho důvodu, že jejich implementace nevyžaduje nákup nového vybavení nebo softwaru, a proto inovace nevyžadují dodatečné finanční náklady. CBI umožní najít problémy v pracovním postupu zaměstnance a dotazník spokojenosti umožní vyhodnotit jak spokojenost zaměstnance, tak kvalitu jeho práce.

Navrhované metody související s hodnocením práce a úrovní spokojenosti zaměstnanců tak nezpůsobují dodatečné finanční náklady, ale zvyšují roli manažerů oddělení, protože CBI znamená úzkou a pravidelnou interakci mezi zaměstnancem a managementem za účelem vyřešení problémů, vzniklých během plnění pracovních úkolů a zabránění jejich vzniku v budoucnu.

Dotazník sebehodnocení zase není náročný nástroj, stačí pravidelně dostávat zpětnou vazbu od zaměstnanců prostřednictvím dotazníků a vyvozovat patřičné závěry o silných a slabých stránkách personálu.

V několika personálních činnostech společnosti LOG-IN CZ, s.ro., konkrétně v procesu získávání, výběru, adaptace, motivace a hodnocení práce a spokojenosti pracovníků, byly tedy navrženy nástroje a metody, jak ovlivnit jeden z hlavních problémů personálního managementu ve společnosti, a to vysokou mírou fluktuace. Tyto návrhy na zlepšení personálních činností byly analyzovány a byly vyvozeny závěry o možnostech jejich využití v rámci společnosti. Většina navržených přístupů se nevyznačuje zvýšenými nároky na finanční zdroje podniku, jsou však spolehlivé a mají poměrně vysokou efektivitu, prokázanou výše zmíněnými studiemi. Analýza těchto návrhů vycházela především z finanční složky a také z vnějších okolností ovlivňujících jejich realizaci.

ZÁVĚR

Účelem této diplomové práce bylo především nalézt návrhy na zlepšení personálních činností v logistické společnosti LOG-IN CZ, s.r.o. Na základě teoretických dat a zkušeností moderních společností byly analyzovány hlavní personální činnosti společnosti, což umožnilo navrhnout některé změny a vylepšení směřující jak k obecnému zefektivnění personálního managementu, tak k jednomu z největších zjištěných problémů – vysoké míře fluktuace.

Logistická společnost LOG-IN CZ, s.r.o. se zabývá komerční nákladní dopravou a je úzce spjata s dopravní oblastí, resp. personální činnosti mají vlastnosti, které vlastní společnosti podnikající v oblasti dopravy. V tomto případě byly v procesu analýzy zkoumány především dvě kategorie pracovníků: řidiči nákladních vozidel a technicko-hospodářští zaměstnanci, jako je např. dispečer, personalista nebo dispečer bezpečnostní centrály.

V procesu analýzy personálních činností byly použity metody jako metoda porovnávání dat a metoda tabulkového a grafického zobrazení dat. Údaje o personálních činnostech ve společnosti poskytlo personální oddělení společnosti, dále byly získány z interních a veřejně dostupných materiálů.

Provedená analýza ukázala hlavní slabiny každé personální činnosti, načež byly navrženy změny a vylepšení pro zvýšení celkové efektivity nebo vyřešení konkrétního problému. V procesu navrhování změn byla největší pozornost věnována vysoké míře fluktuace, a proto většina návrhů směřovala k procesům, které umožňují realizovat příliv pracovníků (získávání a výběr zaměstnanců), což plní roli náhrady za zaměstnance, kteří odcházejí, a také k faktorům, které přímo ovlivňují míru fluktuace zaměstnanců (procesy adaptace, motivace, hodnocení výkonu a spokojenosti zaměstnanců). Ve výsledku byly navrženy úzce zaměřené změny a vylepšení, které při komplexní realizaci mohou pozitivně ovlivnit řešení stanovených úkolů.

V procesu vyhodnocování navrhovaných změn a návrhů ve společnosti bylo konstatováno, že tyto návrhy jsou relativně snadno realizovatelné, neboť jejich aplikace ve většině případů není spojena s významnými finančními náklady, ale mají potenciálně vysokou míru efektivity dle výzkumů, které je dokládají.

Díky navrženým opatřením tak existují konkrétní příležitosti ohledně řešení problému s vysokou mírou fluktuace, jejichž realizací dojde nejen k vyřešení úkolu, ale i ke zvýšení celkové efektivity práce personálního oddělení společnosti a spokojenosti zaměstnanců.

POUŽITÁ LITERATURA

- AHSAN, Kamrul, Marcus HO a Sabik KHAN, 2013. Recruiting Project Managers: A Comparative Analysis of Competencies and Recruitment Signals From Job Advertisements. *Project Management Journal* [online]. Roč. XLIV, č. 5 [cit. 2022-04-09]. ISSN 8756-9728. Dostupné z: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1002/pmj.21366>
- AKHMETSHIN, Elvir et al., 2018. Modern theoretical and methodological approaches to personnel management in manufacturing enterprises. *Revista ESPACIOS* [online]. Roč. XXXIX, č. 31 [cit. 2021-11-24]. ISSN 0798 1015. Dostupné z: <https://revistaespacios.com/a18v39n31/18393111.html>
- ARMSTRONG, Michael et. al., 2015. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Londýn: Kogan Page. ISBN 9780749452421.
- BECKER, Brian, Dave ULRICH a Mark HUSELID, 2001. *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 9781578511365.
- BEDRNOVÁ, Eva et al., 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BONTÉ CLASS, 2022. Vyberte si vaši Dobrou Kantýnu. *Dobrá Kantýna* [online]. [cit. 2022-04-30]. Dostupné z: <https://dobrakantyna.cz/>
- ČESKO, 2000. *Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů* [online]. [cit. 2022-01-16]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-101>
- ČESKO, 2004. *Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti* [online]. [cit. 2021-12-25]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435>
- ČESKO, 2006. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce* [online]. [cit. 2022-01-16]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>
- CZECH JOB PLACE, 2022. O nás. *CZECH JOB PLACE* [online]. [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://czech-job.cz/o-nas/>
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- EDENRED, 2021. Stravenka roku 2022 má hodnotu 150 Kč. *EDENRED* [online]. [cit. 2022-05-04]. Dostupné z: <https://www.edenred.cz/clanky/stravenka-roku-2022-ma-hodnotu-150-kc>
- EU, 2006. Regulation (EC) No 561/2006 of the European Parliament and of the Council of 15 March 2006 on the harmonisation of certain social legislation relating to road transport and amending Council Regulations (EEC) No 3821/85 and (EC) No 2135/98 and

repealing Council Regulation (EEC) No 3820/85 [online]. [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2006/561/oj>

EU, 2007. Regulation (EC) No 715/2007 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2007 on type approval of motor vehicles with respect to emissions from light passenger and commercial vehicles (Euro 5 and Euro 6) and on access to vehicle repair and maintenance information [online]. [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2007/715/oj>

EU, 2016. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation) [online]. [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>

FLEXI INVESTMENT, 2022. Tisk, kopírování a skenování. *Flexikopírka* [online]. [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: <https://www.flexiinvestment.cz/tisk-kopirovani-a-skenovani>

GEORGIU, Konstantina, Athanasios GOURAS a Ioannis NIKOLAOU, 2019. Gamification in employee selection: The development of a gamified assessment. *International Journal of Selection and Assessment* [online]. Roč. XXVII, č. 2 [cit. 2022-04-15]. ISSN 1468-2389. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/ijsa.12240>

GRATTON, Lynda et al., 1999. *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 9780198782049.

GUCHAIT, Priyanko et al., 2014. Video interviewing: A potential selection tool for hospitality managers – A study to understand applicant perspective. *International Journal of Hospitality Management* [online]. Roč. XXXVI, č. 1 [cit. 2022-04-14]. ISSN 0278-4319. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.004>

GUEST, David et al., 2000. *Effective people management: initial findings of the future of work study*. Londýn: Chartered Institute of Personnel and Development. ISBN 0852928874.

HORALÍKOVÁ, Marie, 1995. *Personální řízení*. Praha: PEF ČZU. ISBN 80-213-0234-8.

HRONÍK, František, 2002. *Poznejte své zaměstnance*. Brno: ERA. ISBN 80-86517-20-9.

International Organization for Standardization (ISO), 2022. *ISO 22000: Food safety management* [online]. [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://www.iso.org/iso-22000-food-safety-management.html>

International Organization for Standardization (ISO), 2022. *ISO 9000 FAMILY: Quality management* [online]. [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>

KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, 2005. *Personální management: Řízení – Organizace*. Praha: Linde. ISBN 80-86131-57-2.

- KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ, 2004. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0698-9.
- KYRIANOVÁ, Hana, 2003. *Assessment centrum v současné personální praxi*. Praha: Testcentrum. ISBN 80-86471-21-7.
- LEADBEATER, Charles, 2000. *New Measures for the New Economy*. Londýn: Centre for Business Performance. ISBN 1841520217.
- LMC, 2022. Náborová aplikace pro malé i velké. LMC [online]. [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://www.teamio.com/cz/cenik/>
- LOG-IN CZ, 2022a. Impressum. LOG-IN CZ [online]. [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://www.login-logistik.cz/impressum.html>
- LOG-IN CZ, 2022b. O společnosti. LOG-IN CZ [online]. [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://www.login-logistik.cz/o-spolecnosti.html>
- LOG-IN CZ, 2022c. Vozový park. LOG-IN CZ [online]. [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://www.login-logistik.cz/vozovy-park.html>
- LOG-IN CZ, 2022d. Bezpečnostní koncept. LOG-IN CZ [online]. [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://www.login-logistik.cz/bezpecnostni-koncept.html>
- LOG-IN CZ, 2022e. Kariéra. LOG-IN CZ [online]. [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://www.login-logistik.cz/kariera.html>
- LOG-IN CZ, 2022f. Fluktuace za období: 01.01.2021 – 31.12.2021. LOG-IN CZ. [cit. 2022-03-20].
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1349-6.
- MUDULI, Ashutosh a Jeegnesh TRIVEDI, 2020. Recruitment methods, recruitment outcomes and information credibility and sufficiency. *Benchmarking: An International Journal* [online]. Roč. XXVII, č. 4 [cit. 2022-04-13]. ISSN 1463-5771. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2019-0312>
- MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-2773-3.
- NIKOLAOU, Ioannis, 2021. What is the Role of Technology in Recruitment and Selection. *The Spanish Journal of Psychology* [online]. Roč. XXIV, č. 2 [cit. 2022-04-14]. ISSN 1988-2904. Dostupné z: <https://doi.org/10.1017/SJP.2021.6>

- PROFESIA, 2022a. Grafický designer: Marketing, reklama, PR. *Platy.cz* [online]. [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/marketing-reklama-pr/graficky-designer?search=1>
- PROFESIA, 2022b. Dispečer: Doprava, spedice, logistika. *Platy.cz* [online]. [cit. 2022-05-01]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/doprava-spedice-logistika/dispecer?search=1>
- PRYTANIS, 2022. Představujeme IS PRYTANIS. *PRYTANIS* [online]. [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://www.prytanis.cz/predstavujeme-is-prytanis>
- RELIANT GROUP, 2016. Dispečer dopravy. *RELIANT GROUP* [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.reliant.eu/rekvalifikacni-kurzy/dispecer-dopravy>
- ROŽMAN, Maja, Sonja TREVEN a Vesna ČANČER, 2017. Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace. *Business Systems Research Journal* [online]. Roč. VIII, č. 2 [cit. 2022-04-15]. ISSN 1847-9375. Dostupné z: <https://doi.org/10.1515/bsrj-2017-0013>
- RYAN, Ann Marie a Robert PLOYHART, 2014. A century of selection. *Annual Review of Psychology* [online]. Roč. LXV, č. 1 [cit. 2022-04-14]. ISSN 1545-2085. Dostupné z: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115134>
- SCARBROUGH, Harry a Juanita ELIAS, 2002. Evaluating Human Capital. *Human Resource Management Journal* [online]. Roč. XIV, č. 4 [cit. 2021-12-26]. ISSN 1748-8583. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1748-8583.2004.tb00131.x>
- SCHIPPERS, Michaéla a René HOGENES, 2011. Energy Management of People in Organizations: A Review and Research Agenda. *Journal of Business and Psychology* [online]. Roč. XXVI, č. 2 [cit. 2022-04-13]. ISSN 1573-353X. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9217-6>
- SKY Media, 2022. Nabízíme. *SKY Media* [online]. [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://www.skymedia.cz/nabizime.html>
- SODHI, ManMohan a Byung-Gak SON, 2010. Content analysis of OR job advertisements to infer required skills. *Journal of the Operational Research Society* [online]. Roč. LXI, č. 9 [cit. 2022-04-10]. ISSN 0160-5682. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1057/jors.2009.80>
- STACHOVÁ, Katarína et al., 2021. Progress in the use of tools for the selection of employees at the time of digitizing. *EAI Endorsed Transactions on Scalable Information Systems* [online]. Roč. XXI, č. 33 [cit. 2022-04-13]. ISSN 2032-9407. Dostupné z: <https://eudl.eu/doi/10.4108/eai.25-8-2021.170757>
- ŠTIKAR, Jiří et al., 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-0448-0.

- STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ, 2011. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-627-1.
- SVOBODA, Mojmir, 1992. *Metody psychologické diagnostiky dospělých*. Praha: CAPA. ISBN 80-7064-036-5.
- UNIVERZITA PARDUBICE, 2021. Univerzita v číslech. *UPCE.CZ* [online]. [cit. 2022-04-13]. Dostupné z: <https://www.upce.cz/univerzita/univ-cisla.html>
- VAVRA, Jan et al., 2021. S-LCA Indicators as Employee Motivation Factors. *European Journal of Sustainable Development* [online]. Roč. X, č. 2 [cit. 2022-04-15]. ISSN 2239-5938. Dostupné z: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n2p267>
- WAHEED, Abdul a Jianhua YANG, 2019. Effect of Prejudice and Referenceson Employee Selection Process: Empirical Evidence from Pakistan. *Global Business Review* [online]. Roč. XX, č. 2 [cit. 2022-04-13]. ISSN 0972-1509. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0972150919848904>
- WATSON, Tony, 2010. Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International Journal of Human Resource Management* [online]. Roč. XXI, č. 6 [cit. 2021-12-13]. ISSN 1466-4399. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/09585191003729374>
- WEATHER, William a Keith DAVIS, 1992. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-04-X.
- YOUNG, Henry et al., 2018. Who are the most engaged at work? A meta-analysis of personality and employee engagement. *Journal of Organizational Behavior* [online]. Roč. XXXIX, č. 10 [cit. 2022-04-13]. ISSN 1099-1379. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/job.2303>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Členění metod výběru podle jejich predikční validity	24
Tabulka 2 Základní údaje o společnosti	32
Tabulka 3 Požadované kompetence v inzerátech	40
Tabulka 4 Metody výběru pracovníků ve společnosti.....	41
Tabulka 5 Míra fluktuace pracovníků ve společnosti.....	49

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Model vazby mezi řízením lidských zdrojů a výkonem	12
Obrázek 2 Model bezpečnostní vazby mezi prvky přepravy	34
Obrázek 3 Organizační schéma společnosti	35
Obrázek 4 Struktura zaměstnanců	36
Obrázek 5 Faktory motivovanosti	37
Obrázek 6 Míra fluktuace zaměstnanců podle střediska	50
Obrázek 7 Inzerát na Facebook – Dispečer/ka dopravy s RJ	52

SEZNAM ZKRATEK

HR	Human Resources
AC	Assessment Centre
DC	Development Centre
BARS	Behaviorally Anchored Rating Scales
CBI	Competency Based Interview
THP	Technicko-hospodářští pracovníci
SMR	Social Media Recruitment
DFJP	Dopravní fakulta Jana Pernera
UPCE	Univerzita Pardubice
GBA	Games-Based Assessment

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Inzerát pracovní pozice Dispečer/ka dopravy s RJ

Příloha B Inzerát pracovní pozice Řidič/ka kamionu

Příloha C Inzerát pracovní pozice Dispečer/ka dopravy s RJ (upraveno)

Příloha A Inzerát pracovní pozice Dispečer/ka dopravy s RJ

Dispečer/ka dopravy s RJ – Pardubice

Společnost LOG-IN CZ s. r. o. je významnou dopravní společností v oblasti mezinárodní dopravy, na trhu působí od roku 2006. Filozofie firmy je postavena „na předcházení krádežím a nehodám díky důslednému používání bezpečnostních technologií“.

Do našeho týmu přijmeme zaměstnance na pracovní pozici:
DISPEČER/KA DOPRAVY S RJ

Co Vás čeká?

- spolupráce s plánovacím týmem
- komunikace s řidiči a zajištění bezproblémového průběhu přeprav
- plánování tras a víkendových stání
- disponování vozidel – zodpovědnost za obsazení vozidel řidiči
- dohled nad dodržováním termínů nakládek a vykládek
- zodpovědnost za výsledek svěřené flotily

Jaké znalosti a dovednosti byste měli mít?

- SŠ vzdělání
- znalost RJ na komunikativní úrovni – **PODMÍNKOU**
- praxe na pozici dispečer/ka vítána
- odolnost vůči stresu a schopnost práce v týmu
- komunikační a organizační schopnosti
- trestní bezúhonnost
- slušné jednání, samostatnost a spolehlivost

Co Vám můžeme nabídnout?

- různorodou pracovní náplň
- odpovídající finanční ohodnocení (základní mzda + prémie)
- firemní benefity – závodní stravování, výhodné datové tarify od Vodafone pro Vás i rodinu, možnost dalšího vzdělávání v rámci firmy
- neformální pracovní prostředí a přátelský kolektiv
- nástup možný ihned nebo dohodou

Místo výkonu práce: Doubravice 106, 533 53 Pardubice.

V případě zájmu o více informací nás kontaktujte na tel. čísle +420 778 402 505 nebo emailové adrese prace@login-cz.com.

Zdroj: LOG-IN CZ, 2022e

Příloha B Inzerát pracovní pozice Řidič/ka kamionu

Řidič/ka kamionu – náborový příspěvek 24.000, -Kč

Společnost LOG-IN CZ s. r. o. je významnou dopravní společností v oblasti mezinárodní dopravy, na trhu působí od roku 2006. Filozofie firmy je postavena „na předcházení krádežím a nehodám díky důslednému používání bezpečnostních technologií“.

Do našeho týmu přijmeme zaměstnance na pracovní pozici: ŘIDIČ/KA KAMIONU MKD

Co Vás u nás čeká?

- zajímavá práce řidiče/řidičky kamionu MKD
- moderní vozový park zn. Mercedes Benz s bezpečnostními technologiemi a skříňovými návěsy

Jaké znalosti a dovednosti byste měli mít?

- řidičský průkaz skupiny C, E (profesní průkaz), kartu řidiče
- praxi v mezinárodní kamionové dopravě min. 1 rok
- platné profesní školení řidičů
- dopravně psychologické vyšetření
- trestní bezúhonnost
- slušné jednání, spolehlivost a samostatnost

Co Vám můžeme nabídnout?

- příjem 50.000, - Kč / měsíc
- náborový příspěvek 24.000, -Kč
- zázemí stabilní dopravní společnosti
- autorizovaný servis, kvalitní technické zázemí
- dodržování právních předpisů AETR a nařízení ES č. 561/2006
- motivační finanční ohodnocení závisící na Vašem pracovním výkonu
- zaměstnanecký program Vodafone
- podporu kvalifikovaného týmu

Typ pracovního vztahu: práce na plný úvazek

Typ smluvního vztahu: pracovní smlouva

V případě zájmu o více informací nás kontaktujte na tel. čísle +420 778 402 505 nebo emailové adrese prace@login-cz.com.

Příloha C Inzerát pracovní pozice Dispečer/ka dopravy s RJ (upraveno)

Dispečer/ka dopravy s RJ – Pardubice

Společnost LOG-IN CZ s. r. o. je významnou dopravní společností v oblasti mezinárodní dopravy, na trhu působí od roku 2006. Filozofie firmy je postavena „na předcházení krádežím a nehodám díky důslednému používání bezpečnostních technologií“.

Do našeho týmu přijmeme zaměstnance na pracovní pozici:
DISPEČER/KA DOPRAVY S RJ

Co Vás čeká?

- spolupráce s plánovacím týmem
- komunikace s řidiči a zajištění bezproblémového průběhu přeprav
- plánování tras a víkendových stání
- disponování vozidel – zodpovědnost za obsazení vozidel řidiči
- dohled nad dodržováním termínů nakládek a vykládek
- zodpovědnost za výsledek svěřené flotily

Jaké znalosti a dovednosti byste měli mít?

- SŠ vzdělání
- znalost RJ na komunikativní úrovni – **PODMÍNKOU**
- praxe na pozici dispečer/ka vítána
- odolnost vůči stresu a schopnost práce v týmu
- komunikační a organizační schopnosti
- trestní bezúhonnost
- slušné jednání, samostatnost a spolehlivost

Co Vám můžeme nabídnout?

- různorodou pracovní náplň
- odpovídající finanční ohodnocení (základní mzda 25 000 Kč + prémie)
- firemní benefity – stravenky, výhodné datové tarify od Vodafone pro Vás i rodinu, možnost dalšího vzdělávání v rámci firmy
- neformální pracovní prostředí a přátelský kolektiv
- nástup možný ihned nebo dohodou

Místo výkonu práce: Doubravice 106, 533 53 Pardubice.

V případě zájmu o více informací nás kontaktujte na tel. čísle +420 778 402 505 nebo emailové adrese prace@login-cz.com.

Zdroj: LOG-IN CZ, 2022e, autor