

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium 2004-2008

Martin Nosek

Stabilizace zaměstnanců

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2007

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. **Renata Kocianová**, Ph.D.
Oponent bakalářské práce:
Datum obhajoby:
Výsledek obhajoby:

P r o h l a š u j i ,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracoval zcela samostatně a uvádím v ní veškeré prameny, které jsem použil.

22.12.2007

0 Úvod.....	4
1 Motivace.....	6
1.0 Teorie motivace pracovního jednání.....	7
1.1 Motivace a výkon.....	9
1.2 Pracovní stimulace	10
2 Analýza pracovních pozic a získávání, výběr, adaptace a odchody zaměstnanců	13
2.0 Analýza pracovní pozice.....	13
2.1 Získávání zaměstnanců	14
2.1.1 Metody získávání	14
2.2 Výběr zaměstnanců.....	15
2.2.1 Metody výběru zaměstnanců.....	16
2.3 Adaptace zaměstnanců.....	17
2.4 Odchody zaměstnanců	18
3 Hodnocení zaměstnanců.....	20
3.0 Metody hodnocení pracovníků	21
3.1 Chyby při hodnocení.....	22
4 Odměňování zaměstnanců	24
4.0 Peněžní odměňování zaměstnanců	24
4.0.1 Tvorba mezd.....	25
4.1 Minimální mzda.....	26
4.2 Zaměstnanecké výhody.....	27
4.3 Motivace platem	29
5 Stabilizace	30
6 Řidiči na trhu práce	32
7 Coca-Cola HBC	35
7.0 Požadavky na pozice řidiče v CC HBC	36
7.1 Získávání a výběr řidičů ve společnosti CC HBC	37
7.1.1 Prezentace volné pozice řidiče	37
7.1.2 Proces výběru řidičů.....	38
7.2 Hodnocení zaměstnanců v CC HBC.....	39
7.3 Odměňování řidičů v CC HBC.....	40
7.4 Adaptační proces pro řidiče	41
7.5 Odchody řidičů	42
7.6 Ekonomické aspekty náboru řidičů.....	43
7.6.1 Inzerce	43
7.6.2 Testování řidičů	44
7.6.3 Ekonomické zhodnocení náboru řidičů	45
7.7 Délka pracovního poměru řidičů	47
8 Závěr	49
Soupis bibliografických citací.....	51
Přílohy	54
Resumé.....	63
Summary	64

0 Úvod

Personální řízení ve společnosti je strategický proces navazující na celkovou firemní politiku. Je významné pro firemní rozvoj a konkurenceschopnost. Je tvořeno dílčími aktivitami, které přispívají k celkovému naplnění této politiky. K hlavním aktivitám personálního řízení patří rozvoj a utváření organizace, vytváření pracovních míst, zabezpečování lidských zdrojů a jejich rozvoj nebo hodnocení zaměstnanců. Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace díky svým zaměstnancům schopna plnit úspěšně své cíle. Toho lze dosahovat jen za přispění kvalitních pracovníků, o které je nutno pečovat a vytvářet jim stabilní prostředí podporující jejich rozvoj a seberealizaci.

Jeden z problémů, které musí personální politika řešit, je fluktuace. Jedná se o nákladný jev, kdy dochází ke ztrátě zaměstnanců, cenných informací a růstu nákladů. Ve snaze ji potlačit a dostat na přijatelnou úroveň je nutné vytvářet stabilní prostředí a v něm stabilizovat zaměstnance. Stabilizace zaměstnanců je komplexní pojem zahrnující celou řadu personálních činností, které na sebe navazují a vzájemně se ovlivňují. Dobře provedený výběr zaměstnance nám umožní získat pracovníka, kterého budeme moci rozvíjet a stabilizovat. Silným stabilizačním prvkem je odměňování, jehož intenzita souvisí s motivací pracovníka. Správně nastavený systém hodnocení a odměňování přispívá ke tvorbě stabilního prostředí.

Předložená bakalářská práce se zabývá charakteristikou výše uvedených personálních aktivit - motivací, získáváním, hodnocením a odměňováním zaměstnanců. Cílem je popsat tyto související aktivity jak v teoretické rovině, tak v souvislosti se společností Coca-Cola HBC, kde byl popis aplikován na pozici řidiče distribuce. Řidiči na současném trhu práce jsou nedostatkoví, je velmi obtížné provádět jejich nábor a následně je ve společnosti udržet. Proto se v závěru bakalářské práce věnuji

návrhům na zlepšení postupů, které mohou vést ke zvýšené efektivitě náboru a následně stabilizaci řidiče ve společnosti.

Rád bych na tomto místě poděkoval vedoucí své bakalářské práce, PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D za cenné připomínky a pomoc při vzniku tohoto textu.

1 Motivace

Pojem motivace provází řadu psychologických a sociologických disciplín. Jedná se o proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Pro stabilizaci zaměstnance je důležité poznat jeho motivaci k práci. Na základě zjištění můžeme se zaměstnancem mnohem lépe pracovat a podporovat jej v jeho aktivitách. Výstupem může být finanční motivace, motivace pomocí vyšší pozice nebo slovní pochvala.

V případě motivace lze hovořit o hypotetickém procesu, který nebyl nikdy viděn, stejně jako o procesu zaměřování a energetizace chování, nadšení nebo cílevědomosti. Z této poslední definice lze vyjít. K zaměření a energetizaci se pojí setrvání chování. Zacílené chování pak trvá tak dlouho, dokud není dosaženo cíle, resp. jeho náhrady nebo odsunu (Nakonečný, 1998, s. 455). Pohnutkou pro jednání je motiv (psychologická příčina chování), stav nedostatku pak bývá postihován pojmem potřeba. Motivační proces může být vyvolán určitou událostí či předmětem – incentivem. Potřeba vyvolá aktivitu vedoucí k jejímu uspokojení (Bělohlávek, 1996, s. 170–171). Pro každého z nás je výzvou k chování, resp. motivem něco jiného, a stejně tak jediné chování může být u více jedinců vyvoláno různými motivy. Motiv si nejsme vždy schopni uvědomit nebo pojmenovat, a často už vůbec ne je prezentovat navenek. Zdrojem motivace může být např. potřeba, návyk, zájem apod.

Motivace může být chápána a vysvětlována pomocí různých úhlů pohledu. Lze se na ni dívat z hlediska biologického, kdy se motivace vztahuje k principu fyziologické homeostázy, kde změna určité vnitřní konstanty vyvolává potřebu. Vlivem kultury dochází k extrapolaci biologických aktivit a současně je kultura zdrojem potřeb jiných, nových (Nakonečný, 1996, s. 59). Další modely hovoří o tzv. hedonismu, kdy je zdůrazňován vliv emocí a snaha vyhnout se strastem a naopak směřovat ke slastem. City lidské chování jak dynamizují, tak i orientují. Model ale nedokáže vysvětlit, proč člověk dobrovolně podstupuje cesty, které jsou spojeny s námahou a leckdy s menším

či větším utrpením. Další z modelů, aktivační (pobídkový) vychází z faktu, že základem jednání je existence pobídky. Model je možné uplatnit třeba při výkladu jednání, které se chce vyhnout nezdaru, nebo naopak mířit k úspěchu. Při výkladu motivačních teorií můžeme narazit i na kognitivní nebo humanistický model. První z nich vyzdvihuje důležitost poznávacích procesů pro motivaci, druhý pak hovoří o silách vyvolávajících u člověka regresi, resp. táhnutí kupředu k jeho plné „funkčnosti“ (Bedrnová, 2004, s. 264–267).

1.0 Teorie motivace pracovního jednání

Teorie související s motivací jsou spojeny s celou řadou významných autorů. Není možné zde jmenovat či citovat každého z nich. V předchozí kapitole byl uveden model, který jedince táhne k jeho plné „funkčnosti“. S touto definicí souvisí jedna z nejnámějších motivačních teorií, Maslovova pyramida. Abraham Maslow utřídil lidské potřeby do vzestupné stupnice, kde základnu tvoří fyziologické potřeby a vrchol pyramidy seberealizace. V rámci své pyramidy definoval funkční autonomii potřeb, kdy se potřeby vyššího stupně mohou stát nezávislé na plnění potřeb nižších, pokud už jich jednou bylo dosaženo. Nedostatky této teorie spočívají podle různých autorů v komplikovaném systému potřeb nebo v tom, že uspokojení potřeb ne vždy snižuje jejich sílu. Bývá také zpochybňována sama existence hierarchie potřeb, které přesahují základnu potřeb fyziologických apod. Sám Maslow postupně připustil, že např. vrchol pyramidy, seberealizace, nemusí nutně být podmíněn naplněním nižších potřeb (Vodáček, 2001, s. 165). Na Maslovovu teorii navázal Clayton Alderfer teorií ERG (existence – vztahy – růst), v níž redukoval počet stupňů Maslovovy pyramidy na uvedené tři. Popřel i nutnost hierarchie potřeb a připustil naopak regresní kroky při nenaplnění daných potřeb.

Jak uvádí Bedrnová, druhou nejčastěji citovanou teorií motivace po Maslovovi je dvoufaktorová motivace Fredericka Herzberga (Bedrnová, 2004,

s. 269). Herzberg zjistil, že pracovní výkon je ovlivňován vnějšími hygienickými faktory (dissatisfactory) a faktory motivačními (satisfactory). Pokud jsou hygienické faktory (např. pracovní podmínky nebo vztahy s kolegy) v nepříznivém stavu, vyvolávají nespokojenost a působí negativně na pracovní motivaci. Pokud mají příznivou podobu, vedou k pracovní spokojenosti, ale na pracovní motivaci výraznější vliv nemají. Motivační faktory mají charakter vnitřních faktorů a řadíme k nim uznání nebo růst a vedou pouze k pracovníkově spokojenosti a motivaci. Při jejich nenaplnění není pracovník spokojený ani motivovaný. Teorie příliš nerespektuje individuální motivační přístupy a řazení některých faktorů do satisfaktorů, resp. dissatisfaktorů, je diskutabilní. Přínosem je naopak zdůraznění, že pracovní spokojenost nemusí ovlivňovat motivaci člověka. Herzberg spolu s Alderferem a Maslowem se pokusili uspořádat velké množství různých potřeb a současně vysvětlit jejich význam pro jednání lidí v organizacích. Vysvětlit samotný průběh motivace se pokoušeli např. Victor Vroom, B.F. Skinner nebo J.S. Adams.

Teorie Victora Vrooma patří do skupiny kognitivních motivačních teorií a autor v ní v podstatě navázal na teorii očekávání Edwarda Tolmana, který ji formuloval ve 30. letech 20. století, a kde zdůrazňoval vliv očekávání převládajícího nad motivy a stimuly (Adair, 2004, s. 23). Jedná se o matematický výpočet síly motivace. Autor vychází z rovnice:

$$U = E \cdot \sum_{i=1}^k (V_i I_i)$$

U ... úsilí

E ... expektance (vztah mezi úsilím a výkonem, představa o výsledku úsilí)

V_i ... valence pro i-tou odměnu (subjektivní význam odměny)

I_i ... instrumentalita pro i-tou odměnu (představa o vztahu mezi odměnou a výsledkem práce).

Úsilí vložené do aktivity je závislé na výše uvedených proměnných. Expektance znázorňuje očekávání jedince o výsledku jeho úsilí. Řeší, jakou úspěšnost očekává pracovník od svého konání. Vztah mezi úsilím a odměnou pro zaměstnance popisuje instrumentalita, která vyjadřuje přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Jedná se tedy o to, jak jasné spojení je mezi těmito dvěma proměnnými. Zde se zohledňuje i jasnost odměňování ve firmě. Pro každého jedince má různá odměna různou hodnotu. Tuto diferenci řeší valence, která postihuje subjektivní význam odměny. Čím více jedinec o odměnu stojí, tím má valence vyšší hodnotu.

V souvislosti s teoriemi motivace a manažerským přístupem k vedení lidí je nutno zmínit F.W. Taylora a jeho metody vědeckého řízení, ve kterých má kořeny teorie zmíněné instrumentality. Teorie B.F. Skinnera je postavena na behavioristické škole a pracuje s ovlivňováním chování pomocí jeho důsledků. U žádaného chování dochází k jeho zpevnování pomocí odměny, u chování nechtěného je užíváno trestání, opomíjení nebo negativní zpevnění. Tato teorie odpovídá představě o motivaci založené na materiálních potřebách. Poslední z uvedených, J.S. Adams, je spojován s teorií spravedlnosti. Zaměstnanec porovnává své vstupy a výstupy z činnosti se vstupy a výstupy ostatních. Mezi vstupy může patřit čas, praxe, věk nebo dovednosti. Mezi výstupy řadíme mzdu, zodpovědnost nebo uznání. Mohou nastat dva druhy nerovnováhy, negativní a pozitivní. Negativní nerovnost je dána větším poměrem výstup/vstup u člověka, se kterým se srovnáváme. Pozitivní nerovnost pozice naopak obrací a vyvolává pocit viny u srovnávajícího se.

1.1 Motivace a výkon

Jak uvádí Bedrnová: „Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu...“ (Bedrnová, 2004, s. 255). To potvrzuje i Nakonečný, který staví součin schopností a motivace na roveň výkonu (Nakonečný, 1996, s. 226). Pro dosažení svého cíle může být člověk motivován málo

(to pravděpodobně nepovede k úspěchu), nebo příliš (což k dobrému výsledku také nemusí vést, neboť přemotivováním dochází ke vnitřnímu napětí, které oslabuje subjektivní předpoklady výkonu). Pro každé zadání, resp. úkol existuje optimální míra motivace vyplývající z náročnosti a typu úkolu. V rámci plnění úkolů na sebe jedinec klade požadavky, které reprezentují jeho aspiraci, kdy si porovnává svoji potřebu úspěchu s potřebou vyhnout se neúspěchu:

výkonová motivace = potřeba úspěchu / potřeba vyhnout se neúspěchu (Bedrnová, 2004, s. 255–256). V případě aspirace se jedná o to, jaký druh cílů a jejich náročnost, úroveň a časový horizont si člověk stanovuje.

Při charakterizaci intenzity výkonu je nutné brát v potaz i schopnosti, dovednosti a vědomosti člověka.. Stejně tak je limitující prostředí výkonu práce, technické vybavení nebo organizace práce.

Pokud chce manažer, resp. společnost dobře pracovat se svými zaměstnanci, měl by vědět, co zaměstnance k pracovnímu výkonu motivuje. Je jisté, že každý člověk je motivován něčím jiným a stejně tak stejný motiv může vyústit v rozdílné chování. Zkoumání motivace je náročnější než třeba zjišťování pracovní spokojenosti, kdy se zkoumá kvalita prožitku. Jedinec si svoji motivaci v plné šíři neuvědomuje, a proto se při jejím zjišťování používají nepřímé metody. Může jít například o pozorování při práci (zúčastněné nebo nezúčastněné) nebo o analýzu stimulačních prostředků (Bedrnová, 2004, s. 286).

1.2 Pracovní stimulace

Pojem stimulace je motivaci poměrně blízký a bývá s ním často zaměňován, nicméně pod stimulací rozumíme vnější působení na psychiku jedince, čímž v ní dochází ke změnám, mimo jiné i v motivaci (Bedrnová, 2004, s. 243). Psychologický slovník definuje stimulaci jako záměrné podněcování či povzbuzování organismu k výkonu, přičemž toto vybízení může přicházet jak z vnějšku, tak z vnitřku

jedince (Hartl, 2004, s. 262). Bedrnová ve své publikaci uvádí členění stimulačních faktorů a na první místo dává hmotnou odměnu, což z hlediska zajištění existence není překvapující; k dalším stimulatorům řadí obsah práce, pracovní atmosféru nebo pracovní podmínky (Bedrnová, 2004, s. 290). Herzberg uvádí, že větší síla peněz je v tom, že jsou schopny člověka učinit nespokojeným, než jej motivovat. A na rozdíl od mnoha motivačních faktorů jdou peníze dobře kvantifikovat. Platba patřičné mzdy je tedy spíše o pocitu spravedlnosti, než o motivování. Naopak lze vyvolat snížení motivace placením nižší mzdy než je očekávána, nebo než mají pracovníci, s nimiž se dotýčný jedinec srovnává (Adair, 2004, s. 159–160).

Jak uvádí Jan Urban, ke zvýšení výkonu lze přispět růstem výkonové části mzdy, pokud ovšem je jasně vázána na cíle či výsledky, které může jedinec ovlivnit. Zvýšení základní mzdy nevede ani tak k růstu výkonu, jako spíše ke zvýšení stability. Pokud je výkon ovlivněn, tak spíše krátkodobě (<http://mam.ihned.cz/c4...>). Peníze jako položka směny a faktor, který zabezpečuje existenci, jsou asi nejdůležitější motivační jednotkou. Je jistě pravdou, že pro každého jedince jsou jinak důležité, nicméně vždy si bude člověk muset zajistit alespoň onu minimální obživu na úrovni základny Maslowovy pyramidy. Peníze jsou transakčním prvkem a toto podporuje jejich důležitost. Armstrong rozlišuje pojmy peněžní odměna a peněžní stimul. Odděluje je z hlediska jejich časovosti – odměna je zaměřená na minulost, stimul má pak vybídnout jedince k výkonu v budoucnosti (Armstrong, 2002, s. 606). Stimulací je zcela určitě i obsah práce. Zde je samozřejmě kladen důraz na osobnost pracovníka, ne u všech má stejný účinek např. možnost tvořivého myšlení, samostatnosti nebo seberozvoje. Tomuto například odpovídají kariérové kotvy E.H. Scheina. Podstatou Scheinových kotev jsou tři komponenty: vlastní obraz svého talentu, svých motivů a postojů. Dle tohoto nazírání Schein našel pět typů kotev: technicko-funkční a manažerské kompetence, jistota, kreativita a autonomie. Významným nástrojem stimulace je i neformální hodnocení ze strany zaměstnavatele, resp. nadřízeného. Zpětná vazba v pozitivním duchu má svou nezastupitelnou hodnotu. Zde do tohoto faktoru vstupuje vliv nadřízeného, jeho schopnosti vést lidi a dávat jim prostor

pro pracovní život. Konání nadřízeného výrazně ovlivňuje celkové klima v pracovní skupině, přičemž pracovní atmosféra je jednou ze stimulačních složek. Důležité samozřejmě také je, aby celkové pracovní podmínky a pracovní režim byly pro člověka zajímavé a on cítil zájem ze strany podniku (Bedrnová, 2004, s. 290–296).

Uvedený výčet, pokud jde o možné stimuly zaměstnanců není kompletní. Každý člověk vykazuje svoji jedinečnost a dle toho je nutné s ním jednat a zacházet, což by mělo být jednou ze základních vlastností dobrého manažera schopného přizpůsobovat své řízení situaci a člověku.

2 Analýza pracovních pozic a získávání, výběr, adaptace a odchody zaměstnanců

Získávání zaměstnanců slouží k obsazování volných pracovních pozic. Cílem je vyhledat zajímavé pracovní zdroje a přilákat dostatečné množství zájemců. Jde o komplexní proces, který zahrnuje volbu pracovních zdrojů, prezentaci volných míst, jednání s uchazeči apod. Na tyto procesy pak navazují metody výběru zaměstnanců. Koubek rozlišuje mezi náborem a získáváním zaměstnanců, kde pod pojmem nábor rozumí získání zaměstnance z vnějšího zdroje. Získávání hodnotí jako komplexnější proces zaměřený jak na zdroje vnější, tak i vnitřní (Koubek, 2003, s. 117). Získávání či náboru zaměstnanců předchází analýza pracovní pozice. Pro nové zaměstnance nebo pro zaměstnance v rámci jejich interního posunu je vytvořen adaptační program, který jim umožní poznat společnost a pracovní procesy, které budou zastávat. V rámci tohoto programu je jim věnována zvýšená péče.

2.0 Analýza pracovní pozice

Analýza pracovní pozice slouží ke tvorbě zcela nové pozice ve firmě, k návrhu vzdělávání člověka na konkrétním místě, resp. rozšíření jeho pracovních povinností (obohacení práce) a také k definování odměňování dané pozice. Analýza je velmi důležitá pro personální plánování a přípravu náboru zaměstnanců. Pomůže nám řešit otázku, jakého člověka vlastně hledáme, a co všechno po něm při výkonu práce budeme chtít. Analýza místa může mít mnoho podob. Lze užít metody, kdy je připraveným otázkám podroben současný zaměstnanec nebo jeho nadřízený a kolegové. Můžeme použít dotazníky nebo přímo tazatele (strukturovaný, nestrukturovaný pohovor). Zřejmě nejjednodušší metodou pro analýzu je pozorování pracovníka při jeho práci. Uplatnění této analýzy při pracích složitých a intelektuálně zaměřených je na druhou stranu velmi obtížné. Využít můžeme i existující písemné materiály. Další možností je funkční analýza, která pochází z USA. Funkční analýza vychází z faktu, že každá práce

obsahuje vykonávání definovaných funkcí. Je postulován fakt, že každá pozice přichází do kontaktu s informacemi, lidmi a věcmi. Úroveň obtížnosti vyžadovaná při práci je hierarchická a lze ji uspořádat dle pořadí. K základní klasifikaci je užíváno i pomocných nástrojů, např. definice klíčovými slovy nebo užitými surovinami při výrobě. Jiný způsob kategorizace lze užít v podobě metody PAQ, kdy je práce řazena do jedné ze šesti hlavních kategorií činnosti a popisována pomocí 194 deskriptorů. U každého deskriptoru rozhoduje intenzita jeho použití při práci. Obdobou uvedené metody PAQ je metoda MPDQ, což je způsob analýzy zaměřený na určitou kategorii pracovníků – manažery (Koubek, 2003, s. 76–79).

Analýza pomáhá oběma stranám náborového procesu, zaměstnavateli i budoucímu zaměstnanci. Zaměstnavateli v tom, že si uvědomí požadavky na zaměstnance a podá pravdivou a ucelenou informaci uchazeči o práci a nevytvoří mu nechtěně dobré nebo špatné iluze o nabízené práci. A v tomto mimo jiné tkví také ona pomoc budoucímu zaměstnanci.

2.1 Získávání zaměstnanců

Proces získávání pracovníků čerpá své lidské zdroje z vnějšího i vnitřního prostředí firmy. Získáváním zaměstnanců přichází do společnosti nový člověk nebo se posouvá na novou pozici stávající pracovník. To, jak kvalitně celý proces provedeme, bude mít následný dopad na prosperitu společnosti a stabilizaci zaměstnanců. Získávání má zajistit tok informací mezi uchazečem a zaměstnavatelem, aby uchazeči v dostatečné míře reagovali na pracovní nabídky.

2.1.1 Metody získávání

Správně zvolená metoda získávání pracovníků je důležitá, abychom oslovili s nabídkou pracovního místa co nejvíce potenciálních uchazečů. Je nutné nastavit parametry prezentace tak, abychom zbytečně nepřicházeli o zajímavé kandidáty jen

kvůli tomu, že naše požadavky zbytečně nadneseme. Tedy aby došlo k zacílení na efektivní zdroj pracovní síly. Musíme se na počátku rozhodnout, zda budeme chtít pozici obsadit stávajícím zaměstnancem nebo oslovíme externí uchazeče. Použití vybrané metody souvisí s obsazovanou pozicí, její náročností, regionálními podmínkami nebo situací na trhu práce. Z používaných metod můžeme zmínit inzerci v tisku nebo na internetu. Dle rostoucí specializace pozice se užívají různě zaměřená periodika či internetové stránky. Firmy, které prosazují výchovu vlastních talentů, mohou publikovat svoje nabídky při školních prezentacích či studentských veletrzích. Pomoc při obsazování pozice může nabídnout i úřad práce. Zaměstnavatel se může rozhodnout zadat požadavek na vyhledání zaměstnance specializované firmě, personální agentuře. Personální agentury využívají stejných metod výběru, jaké jsou užívány ve firemní personalistice. Mohou se též specializovat na tzv. head hunting, resp. executive search. Jde o cílené vyhledávání kandidátů na základě zadání potenciálního zaměstnavatele. Součástí je obvykle analýza trhu práce v daném segmentu a příprava seznamu uchazečů (long list) a seznam zhlédnutých a doporučených uchazečů (short list). Ceny za takovéto typy služeb se pohybují v řádech sta tisíců korun. Nutno dodat, že tento styl hledání se používá pro zaměstnance z řad vyššího managementu a specialistů.

2.2 Výběr zaměstnanců

V případě preference postupu a změny u vlastních zaměstnanců se obvykle vyhlašují interní výběrová řízení. Výhodou tohoto je, že při hodnocení uchazeče je možné dobře posoudit jeho schopnosti na základě toho, co dosud vykonal. Zaměstnavatel má k dispozici spolehlivý zdroj referencí - sebe sama. Kvalitní zaměstnanec se po určité době může cítit na své pozici nevyužitý nebo dostatečně nezainteresovaný a nová pozice mu nabídne novou chuť k práci. Nevýhodou bývá, že může docházet k jakémusi „zakrňování“ genetického kódu. Do společnosti nepřichází čerstvá krev a nové myšlenky. A člověk, který již deset let

spolupracuje se stejnými lidmi a je zvyklý na stejné procesy, nemusí toužit po změnách a nápadech, jak jich docílit.

Cílem výběru zaměstnanců je pomocí použitých metod co nejlépe rozpoznat, který z uchazečů o pracovní pozici je nejvhodnější. Tedy, který uchazeč nejlépe vyhovuje požadavkům na obsazovanou pozici, bude schopen ji nejlépe zastávat, a samozřejmě, kterému bude vyhovovat i firemní prostředí. V rámci výběru zaměstnanců je umožněno i druhé straně, uchazeči, aby poznal budoucího zaměstnavatele a rozhodl se dle získaných informací a dojmů v budoucnu nabídku na spolupráci přijmout či nikoliv.

2.2.1 Metody výběru zaměstnanců

Cílem veškerých metod použitých při výběru je získat co nejvíce informací o uchazeči a ty porovnat s firemními požadavky. Pro získání ucelené představy o uchazeči (třeba jako doplněk životopisu) lze využít dotazníku, který firma může dávat k dispozici jak v tištěné, tak v elektronické verzi, která bývá spojena buď přímo s internetovými stránkami společnosti nebo s poskytovatelem elektronické inzerce (např. www.jobs.cz společnosti Lmc spol. s r.o., kde kvalita dotazníků, resp. informace z nich získané, je úměrná investicím do tohoto typu inzerce). Tištěný dotazník je obvykle k dispozici uchazečům, kteří přijdou přímo žádat o práci na recepci společnosti (bývá obvyklejší u dělnických pozic).

Metody výběru zaměstnanců nabízí různé možnosti, které jsou užívány dle náročnosti obsazovaných pozic a stejně tak i kvantity uchazečů. Klasickou metodou výběru je pohovor. Ve svém základu může být nestrukturovaný a strukturovaný. Při nestrukturované formě se jedná o diskusi, která není předem někam směřována, resp. není předem striktně dáno portfolio otázek. Naopak u strukturovaného pohovoru bývají dotazy předem dány; tím získáme skupinu uchazečů z nichž každý dostal stejnou otázku a máme tedy možnost relevantně porovnat jejich reakce. Pohovor může být

veden ve formě „jeden na jednoho“ nebo za účasti více hodnotitelů (panelová diskuse). Další z metod výběru jsou výběrové testy. Tyto testy používáme k získání informací o uchazečově inteligenci, osobnosti, schopnostech, vlohách a dovednostech. Psychologické hodnocení uchazečů obvykle sestává z psychotestu nebo rozhovoru s psychologem. Z testů inteligence zde využívaných se uplatňuje např. ISA test (analýza struktury inteligence). Jedná se o baterii subtestů pro měření obecné inteligence přes výstupy z jednotlivých dimenzí (např. testování paměti, verbálních schopností, matematické a prostorové orientace apod.). Pokud je kladen důraz na manuální zručnost a profesní dovednosti, mohou uchazeči o práci navlékat korálky na nit, strkat různě tvarované dílky do různě tvarovaných otvorů nebo být posazeni na vysokozdvizný vozík a vyzváni k prezentaci svých řídičských dovedností.

Jestliže chceme uchazeče komplexně posoudit a srovnat s ostatními zájemci o pozici, lze využít assessment centrum. Je zde použito kombinace různých technik (pohovor, případové studie, skupinové aktivity) a většího počtu pozorovatelů. Metody je užíváno při výběru specialistů nebo manažerů. Časová náročnost metody se může pohybovat v rozpětí hodin až dnů.

2.3 Adaptační zaměštanců

Každý nástup nového zaměstnance je pro společnost časově i finančně náročný. Náklady jsou spojeny se získáním, výběrem, zácvikem zaměstnance, jeho zvýšenou kontrolou někým dalším (Armstrong, 2002, s. 406). Nový zaměstnanec vykazuje rozdílnou hodnotu a množství vykonané práce. Musí být tedy úkolem organizace, aby výběr provedla správně a poskytla zaměstnanci maximální podporu při jeho nástupu na nové pracovní místo. Je dobré zvolit individuální způsob, neboť místo je sice konkrétně dané, ale každý člověk je jiný a spatřuje obtíže či nutnost pomoci v něčem jiném. Nový člověk obvykle přichází z předchozího zaměstnání, kde nějakým způsobem pracoval a existoval v určitém prostředí. Přináší si své schopnosti, návyky, chování.

Celou dobu na něj působila firemní kultura, která se liší podnik od podniku. Po nástupu do nového zaměstnání může dojít i ke kulturnímu střetu. Nová společnost znamená nové sociální prostředí, místo, kde existují nové sekundární skupiny. Místo, kde jsou jasně či nejasně definovány formální a neformální vztahy. Pro nového zaměstnance bývá vypracován adaptační plán, obvykle pro zkušební dobu, kde si plní jednotlivé úkoly (naučení se např. novým postupům) a seznamuje se s odděleními a lidmi ve společnosti. Se svým manažerem pravidelně konzultuje svoje poznatky. Adaptační plán bývá univerzální pro danou pozici a je na manažerovi, aby zvolil přístup k novému člověku. Obvykle na konci zkušební doby dochází ke vzájemnému bilancování.

2.4 Odchody zaměstnanců

Pokud hledáme nového člověka, bývá to z několika důvodů – pro společnost obvykle nejbolestivějším je náhrada za stávajícího zaměstnance. Odchodem zkušeného pracovníka firmě hrozí, že se také nechtěně podělí o své procesní znalosti s jinou společností. Je důležité, aby si zaměstnavatel tyto odchody dokázal zpracovat do podoby výstupů, které mu pomohou procento odchodů snížit, resp. analyzovat kritická pracoviště a pozice nejvíce zatížené odchodem. Zde hraje velkou roli výstupní pohovor, kde je prostor právě pro otázky o příčinách odchodu. Pro odchod zaměstnance bývají důvody jak na pracovníkově straně, tak i straně zaměstnavatele. Propouštění nebo výpovědi jsou obvykle plánované a lze se na ně lépe dlouhodobě připravit (pokud nejde o např. hrubé porušení pracovní kázně a okamžité rozloučení se). Zaměstnanecké důvody odchodu jsou např. nemožnost se dále rozvíjet ve stávající společnosti, touha platově růst nebo snaha vyměnit prostředí firmy za příjemnější kulturu společnosti jiné.

Odchody zaměstnanců jsou provázeny růstem nákladů na získávání a výběr. Pokud zaměstnanec odejde, musí se lidé spojení s těmito procesy (personalisté, manažeři) nově uvolněné pozici věnovat a investovat svůj čas a práci. Odchody pracovníků lze monitorovat pomocí různých výpočtů a indexů (Armstrong, 2002,

s. 339–342). Může jít např. o míru odchodů nebo index stability pracovníků. Mírou odchodů se srovnává počet odchozích pracovníků s počtem pracovníků pracujících v podniku v danou dobu. Metoda se jednoduše kalkuluje a lze ji rychle využít pro plánování nábory zaměstnanců do budoucna. Její nevýhoda spočívá v tom, že promítnutím sezónnosti může být nadhodnocen výsledek. Zkreslení nastane také pokud se nezohlední jednotlivá oddělení. Například jeden segment podniku může tvořit téměř celou jeho fluktuaci, která se ale v tomto výpočtu rozptýlí. Indexem stability hodnotíme kontinuitu zaměstnanců v podniku – srovnává počet pracovníků s jedním a více lety zaměstnání ve firmě s lidmi, kteří pracovali v podniku před rokem.

Určité procento odchodů může být organizaci prospěšné a nový vítr v podobě nového pracovníka jí může prospět. Stejně tak je důležité sledovat stávající zaměstnance a umožňovat jim v rámci možností osobní rozvoj, a to i pomocí účasti na vnitřních výběrových řízeních.

3 Hodnocení zaměstnanců

Jedním ze základních prvků řízení lidských zdrojů je hodnocení zaměstnanců. Je úzce napojeno na odměňování a rozvoj zaměstnanců. Jeho význam pro stabilitu tkví v tom, že pomáhá konfrontovat požadavky na zaměstnance a výstupy hodnocení směrem k zaměstnavateli. Díky tomu lze odhalit klíčové zaměstnance, resp. zaměstnance se zajímavým potenciálem. Těm pak může zaměstnavatel věnovat zvýšenou péči.

Při hodnocení zaměstnanců můžeme hovořit o třech oblastech jejich hodnocení: výkon, kompetence (co do své práce jedinec vkládá), a chování. Cílem hodnocení může být monitorování konání pracovníka a s tím související tvorba mzdového ohodnocení. Během sledování pracovníka můžeme identifikovat jeho potenciál a s tím související potřeby rozvoje. Stejně tak pomocí hodnocení minulosti pomáháme zlepšovat pracovníkovi jeho výkon v budoucnosti (Hroník, 2006, s.21–23). V podobném duchu hovoří i Bedrnová, která vidí hodnotící proces jako sumarizaci, resp. zhodnocení pracovního výkonu, jeho porovnání s požadavky na zastávanou pozici a zohlednění osobnostního profilu zaměstnance (Bedrnová, 2004, s. 365).

Je třeba vždy jasně prezentovat účely daného hodnocení a vyzdvihnout jeho přínos pro jedince a společnost. Na procesu hodnocení může participovat více osob, i když je obecně můžeme označit buď jako hodnotitele nebo hodnocené. Dle použité metody či způsobu hodnocení v dané firmě může být hodnotitelem nadřízený, kolegové, podřízený, externí specialisté nebo zákazníci (Vodáček, 2001, s. 148). Pravidelnost hodnocení je na uvážení organizace. Není důležité výkon komentovat každý týden, na druhou stranu se nelze omezit na hodnocení jednou za rok. Ideální je zvolit kombinaci formálního (s pravidelným intervalem, systematictěji plánovaného) a neformálního hodnocení (vychází z konkrétní situace).

3.0 Metody hodnocení pracovníků

Jak bylo uvedeno v počátku této kapitoly, lze se při hodnocení zaměřit na minulost nebo budoucnost zaměstnance. Mezi základní metody hodnocení související s budoucností, patří metoda MBO (management by objectives – řízení pomocí cílů) a BSC (balance score card). Můžeme zmínit i metodu 360° (třistašedesátistupňová) zpětná vazba či development centrum. Mezi základní metody hodnocení patří i hodnotící pohovor, který mívá v zásadě dvě části, sebehodnocení a hodnocení druhým. Při sebehodnocení zaměstnanec bilancuje dosavadní úspěchy a neúspěchy, stejně jako potřeby pro svůj rozvoj a vize osobního růstu. Hodnocení nadřízeným reflektuje sebehodnocení a navazuje na něj v podobě pozitivního hodnocení, nastínění rezerv zaměstnance a následných opatření k dosažení stanovených cílů.

MBO metoda je postavena na existenci tzv. SMART cílů. Jedná se o první písmena anglických termínů, v překladu znamenajících specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a časově vymezené. Pro každé hodnotící období je třeba stanovit úzký počet cílů (cca pět). Často bývají cíle rozdělovány na výkonové a rozvojové. Dle plnění a úspěšnosti konfrontace se stanovenými cíly je zaměstnanec následně hodnocen a je s ním plánován jeho další rozvoj. BSC (balance score card) nabízí soubor ukazatelů poskytujících přehled o podniku, které vychází ze čtyř základních pohledů. Jde o úhel pohledu ze strany zákazníka, interní, inovační a finanční pohled (Armstrong, 2002, s. 437). V případě využití třistašedesátistupňové zpětné vazby získáváme informace z více zdrojů. Hodnotiteli mohou být nadřízený, kolegové, vnitřní zákazníci a přímí podřízení. Uvedená metoda se využívá jak pro samotné hodnocení a s ním související odměňování zaměstnanců, tak i pro plánování jejich vzdělávání a rozvoje. Užitečnost metody pro jedince spočívá v tom, že mu poskytne informaci o tom, jak jej vidí ostatní (Armstrong, 2002, s. 458–459). Mezi negativa této metody patří neschopnost lidí poskytovat upřímnou zpětnou vazbu a s ní související stres (Armstrong, 2002, s. 463). Development centra

se metodologicky shodují s již uvedenými assessment centry (kapitola 2). Jejich využití je směřováno na zaměstnance, u nichž hodnotíme současný potenciál. Na základě zjištěných výstupů jsme schopni plánovat zaměstnanecký rozvoj a růst.

Při hodnocení využíváme hodnotících stupnic, které mohou mít buď lichý nebo sudý počet stupňů s číselnými nebo verbálními výstupy. Počet stupňů na stupnici se může pohybovat od 3 do 100. Pro hodnocení lze použít i komparativní metody, kdy se pracovníci srovnávají mezi sebou, popř. se mezi nimi přímo určuje pořadí (Hroník, 2006, s. 42–49). Argumentem pro užití stupnice s lichým počtem stupňů je tvrzení, že většina lidí se v rámci svých schopností nachází uprostřed stupnice. Argument pro sudý počet stupňů je naopak ten, že toto rozdělení naruší tendence oceňovat většinu lidí prostřední hodnotou (Armstrong, 2002, s. 445).

Jak bylo uvedeno v počátku kapitoly, hodnocení zaměstnanců slouží jak k jejich rozvoji, tak k jejich mzdovému ohodnocení. Pak je otázkou, jak mají firmy systém hodnocení a odměňování provázán. Může jít čistě o vazbu výkon = mzda, kdy jsou vynechávány kompetence nebo kompetence jsou hodnoceny zvlášť a tvoří následně složku mzdy (ve formě různých bonusů).

3.1 Chyby při hodnocení

Hodnocení zaměstnanců může být také zatíženo chybami. Snahou bývá vidět a hodnotit všechny stejně, tedy průměrně. Nadřízený může ať už úmyslně nebo neúmyslně mít tendence nevytvářet rozdíly mezi podřízenými. Může se také prezentovat jako plně zaneprázdněný a poté hodnotit dle dobré víry v to, že jeho tým tvoří stejně dobří zaměstnanci. Příčinou může být i neschopnost poskytovat kritiku. Cílem konstruktivní kritiky je podpořit změnu, ať už chování nebo pracovního výkonu. Destruktivní kritika naopak člověka demotivuje a sráží k zemi. Může přimět k zamýšlení se nad setrváním ve firmě. Další negativní vlivy mohou vzejít ze strany

tzv. halo efektu (např. první dojem nebo vzhled), přihlížení k sociálnímu postavení jedince nebo různost v nárocích na zaměstnance od různých hodnotitelů.

Ve většině společností existuje dělící čára mezi pracovníky, kterých se hodnocení týká, a zaměstnanci, kteří jsou z něj vyřazeni. Hodnocení obvykle zahrnuje manažery nebo specialisty. Dle velikosti firmy a propracovanosti systému mohou být hodnoceni i výkonní pracovníci, dělníci. V jejich případě je důraz kladen na plnění norem, postoje nebo dodržování předpisů. Hodnocení na základě norem vychází z porovnání závazných výkonových norem se skutečným výkonem pracovníka. Postupem času se zvyšuje specializace a náročnost i u dělnických pozic. Jeden z problémů jejich hodnocení je, že hodnocení má provádět přímý nadřízený (mistr), který obvykle má slabé řídicí dovednosti. Dostatečnou metodou může být hodnotící pohovor, kdy s nadřízeným jedinec bilancuje předchozí pracovní úspěchy.

4 Odměňování zaměstnanců

Správně nastavené odměňování zaměstnanců se podílí na jejich stabilitě. Srozumitelný systém odměňování spojený s možností podílet se na firemním zisku, stejně jako skupinové a individuální bonusy, přispívají k jeho významu. Tomu všemu musí odpovídat plnění objektivně stanovených cílů. Odměňování zaměstnanců v současné době zahrnuje celou řadu kompenzací za odvedenou práci. Nabízí se množství nefinančních benefitů, možností povýšení, zahraničních stáží apod.

Odměňování patří mezi důležité motivační faktory. Systém odměňování by proto měl být správně navázán na systém řízení výkonnosti ve společnosti a umožňovat rozdělovat prostředky mezi zaměstnance dle jejich výkonu. Měl by být vnitřně vyvážený, tj. zahrnovat správné ohodnocení pracovních pozic (náročnost pozice pro zaměstnance, požadavky na ně a vliv pozice na celou společnost). Dalším parametrem je zachování konkurenceschopnosti společnosti na trhu (Kopecký, 2006, s. 10).

4.0 Peněžní odměňování zaměstnanců

Mzda bývá obvykle tvořena ze základní mzdy (fixní složky) a variabilní částky mzdy, která může být procenticky v různém poměru k fixní položce. Při informování zaměstnanců o možnosti získávat variabilní odměnu je důležité dbát na jasnou a přesnou definici této části mzdy a její komunikaci. Variabilní částka může být vyplácena v různých časových periodách (měsíčně, čtvrtletně, ročně). Obvykle bývá propojena s cíli zaměstnance na dané období a s hospodářským výsledkem zaměstnavatele.

4.0.1 Tvorba mezd

Výši mzdy ovlivňují faktory, které lze rozdělit na vnitřní a vnější. Do skupiny vnitřních řadíme např. požadavky na konkrétní pracovní místo, podávaný výkon pracovníka nebo pracovní podmínky, za kterých jedinec práci koná. Mezi vnějšími faktory najdeme situaci na trhu práce nebo legislativní vlivy (Koubek, 2003, s. 270–271). Pro zaměstnavatele je důležité, aby měl zpětnou vazbu z trhu práce a věděl, jaká je jeho pozice v porovnání mezd s ostatními firmami. Může zvolit služby společnosti, která se tímto zabývá a získat informace jak o celém trhu, tak jeho vybraných segmentech či konkrétních pozicích. Z poskytovatelů těchto služeb lze uvést společnosti PricewaterhouseCoopers nebo Hays.

Při tvorbě mzdových modelů je třeba zachovat některé základní principy. Mimo jiné se jedná o nutnost informovanosti a vzdělanosti pracovníků ve vztahu k odměňování, jasná definovanost obchodních cílů organizace a důležitost pohyblivé části mzdy pro zdůraznění pochvaly odvedeného výkonu. Při koncipování základní mzdy se zohledňují individuální vlastnosti: schopnosti a kompetence, individuální rozvoj, cena jedince s ohledem na aktuální trh práce (Zingheim, 2000, p.5).

Mezi základní mzdové formy patří výkonová a časová mzda. Výkonová mzda bývá často spojována s dělnickými pozicemi, kdy se obvykle vychází z kvantity odvedené práce za zachování kvalitativní stránky. Odměny lze užít i za uspořené čas při opravě nebo výrobě. Tento způsob odměňování může být nastaven jako individuální nebo kolektivní. Takto jsou hodnoceni i obchodní zástupci, jejichž část platu tvoří provize za uzavřené zakázky (Milkovich, 1993, s. 600–601). Kolektivní nástroj umožňuje podpořit týmové aktivity. Závislost úkolu na mzdě je ve formě rovnoměrné nebo diferencované, pokud chceme podpořit intenzivnější výkon po dosažení předem stanovené hranice. Nevýhody tohoto systému spatřuje Armstrong mimo jiné v tom, že musí být realisticky hodnotitelný výkon, nekontrolovatelném růstu mezd nebo možném brždění aktivit týmu. To v případě, že se jedná o hodnocení jedince, ne

kolektivu. Výhody naopak spočívají v motivaci lidí nebo v rozlišení ocenění jejich odlišného výkonu (Armstrong, 2002, s. 610–611). Na stejném místě Armstrong uvádí, že odměna za výkon není přímým motivátorem, což komentuje i Milkovich, který v odkazu na různorodé teorie motivace tvrdí, že: „...neexistuje žádná instinktivní či zásadní potřeba peněz.“ (Milkovich, 1993, s. 608). Je důležité vědět, co motivuje členy týmu, manažerovi podřízené. Pak s nimi může účinně pracovat a stimulovat je k potřebnému výkonu. A to jak např. rostoucí mzdou díky rostoucímu výkonu, tak možností vést si vlastní projekt nebo zastupovat nadřízeného. Do skupiny zaměstnanců placených dle výkonu můžeme zařadit i řidiče. Jednotlivé společnosti mají svůj specifický systém odměňování, obvykle ale vychází ze základních faktorů, kterými bývají počet ujetých kilometrů, množství zákazníků po trase, velikost a cena nákladu.

Časová mzda je tvořena formátem, v němž je zaměstnancům vyplácena mzda za časové období (např. hodinová nebo měsíční mzda). Tato mzda je fixní, kdy není zohledňován výkon, ale počet hodin zaměstnance, které strávil obvyklým pracovním výkonem. Takovéto odměňování je běžné třeba tam, kde je výkon dán strojem či dopravníkem. Nevýhodou této mzdy může být to, že není jasně vázána na výkon (Armstrong, 2002, s. 601).

4.1 Minimální mzda

Stanovování výše minimální mzdy patří do kompetencí vlády. Úlohou minimální mzdy je zabránit tomu, aby zaměstnanec ve svých příjmech klesnul pod obecně uznanou sociální mez a současně také je nutné mít vytýčenou tuto dolní hranici mzdy pro zabránění konkurenci postavené na příliš nízkých mzdách. Vnímání minimální mzdy se liší dle příslušnosti k ekonomické skupině a také dle toho, zda je člověk nucen ji přijímat nebo naopak vyplácet. V Evropské unii se nejedná o celoplošnou záležitost. Hlavním argumentem proti minimální mzdě je skutečnost, že se jedná o umělý zásah do trhu práce, kdy dochází k nepatřičnému zvyšování ceny

pracovní síly, a tím i k deformaci celého trhu. Cena pracovní síly je v tomto případě tvořena uměle a nereflektuje konfrontaci nabídky a poptávky.

Institut pro hospodářský a sociální výzkum (WSI) svým výzkumem, publikovaným v roce 2007 prokázal, že v České republice je jedna z nejnižších minimálních mezd ze zemí Evropské unie (<http://www.euroskop.cz/18363530/...>). Podle autorů studie by minimální mzda neměla nikde klesnout pod 50 % průměrné mzdy a později dokonce pod 60 % (nyní splňuje pouze Francie; Česká republika patří se svými necelými 40 % do zadních pozic pomyslného žebříčku).

4.2 Zaměstnanecké výhody

Poskytování zaměstnaneckých výhod závisí na typu a úrovni organizace, kde je pracovník zaměstnán. Velká a stabilizovaná společnost si může dovolit větší rozsah nabídky než firma nově založená, která musí jakýkoliv fixní náklad podrobit důkladné rozvaze. Milkovich uvádí (Milkovich, 1993, s. 640–641), že všechny typické zaměstnanecké výhody jsou stanovené tak, aby splňovaly tyto cíle:

- konkurenceschopnost vůči ostatním firmám
- nákladová efektivnost
- přizpůsobení jednotlivým potřebám a preferencím zaměstnanců v nejvyšší možné míře
- soulad se zákony.

Zaměstnanecké výhody jsou požitky, které přísluší zaměstnanci za to, že pro společnost pracuje, není zde tedy patrná provázanost s osobním výkonem (Koubek, 2003, s. 297–298). Výhody bývají často navázány na pozici zaměstnance jako takovou (např. dle jeho umístění v hierarchii společnosti). Nelze předpokládat, že každá výhoda poskytovaná zaměstnancům najde odezvu u každého z nich. Pak má

tato nabídka pro dané zaměstnance nulovou hodnotu. Snahou zaměstnavatele proto je zapojit zaměstnance do volby nabízených výhod. Možností je tzv. kafeteria systém, samoobslužný systém poskytující pružné benefity, kde si zaměstnanec vytváří balíček svých výhod v rámci pozice, kterou zastává. I tento způsob nabídky má své nevýhody v podobě náročnosti na správu celého systému. Do benefitů se může promítat i periodičita – mohou být poskytovány pravidelně nebo mimořádně (očkování proti chřipce).

V roce 2005 tvořily benefity v České republice asi 8 % z celkového příjmu zaměstnance (Janovská, 2006, s. 6–7). Tato hodnota se může dostat v některých členských zemích Evropské unie až na úroveň cca 40 % (<http://ihned.cz/c4-10041240...>). Letos v březnu (2007) zveřejnila společnost Robert Half International studii v oblasti benefitů nazvanou Benefits Guide, kde poukazuje na zajímavé informace. Nejběžnějšími benefity jsou stravenky či závodní stravování jako takové (cca 95 % podniků), občerstvení, jazykové kurzy a týden dovolené navíc (cca 75 % podniků). V případě manažerských pozic se benefity rozšiřují o ty, které podporují zastávanou pozici. Jde hlavně o notebook, automobil k soukromému využití nebo odborné vzdělávání (HR forum, 2007, č. 4, s. 42–43).

Dle studie HR controlling a Paywell, které se zabývají měřením kapitálu a řízením personálních procesů, resp. celkovým odměňováním (Štěpinová, 2006, s. 10–11), odpovídá dotace na zaměstnanecké výhody pro jednoho zaměstnance částce asi 20 000 Kč za rok (bez zohlednění daňových nákladů). I zde je zmiňován vliv benefitů spíše na retenci zaměstnanců než na jejich výkon. Možnost volitelných výhod, kafeteria systém, uplatňuje 20 % firem.

Benefity lze hodnotit i z pohledu jejich daňové náročnosti, resp. uznatelnosti. Daňově uznatelné a současně osvobozené od daně z příjmu jsou stravenky nebo penzijní pojištění. Daňově neuznatelné a současně osvobozené od daně z příjmu jsou kulturní

aktivity nebo sportovní akce. Třetí skupinu pak tvoří daňově neuznatelné a daní z příjmu zatížené výhody – např. benzínové karty, slevy na zboží (<http://ihned.cz/c4...>).

4.3 Motivace platem

V mnoha společnostech dochází pravidelně, obvykle jednou za rok, ke zvyšování mezd. Zvýšení může být o inflační procenta (firma nemá žádnou záruku, že se jí vlivem rostoucích cen zvýší příjmy), jinde např. je ohlášena možnost zvýšení mzdy v rozmezí několika procent základní mzdy. Společnost by si měla vždy odpovědět na otázku, zda je nutné celou částku, která je k dispozici na zvýšení, investovat do rovnoměrné úpravy platů napříč celou firmou. Jak uvádí Jan Urban (<http://mam.ihned.cz/c4...>), moderní společnosti si každoroční zvyšování základní mzdy nemohou dovolit. Tento růst by měl být vymezen pro růst zaměstnancových schopností a zodpovědnosti. Jak dále Urban uvádí, zvýšení základní mzdy nevede ani tak k růstu výkonu, jako spíše ke zvýšení stability. Pokud je výkon ovlivněn, tak spíše krátkodobě. Krátkodobé výsledky by se měly promítat do jednorázových odměn, kdy zaměstnanec zcela jasně ví, zač vyšší plat obdržel a je mu to i motivací do budoucna. Peníze jako položka směny a faktor, který zabezpečuje existenci, jsou asi nejdůležitější motivační jednotkou, avšak je pravdou, že pro každého jedince jsou jinak důležité.

Odměňování zaměstnanců je propojeno s řízením pracovního výkonu, stejně tak jako pracovníkův rozvoj nebo tvorba jeho pracovních úkolů. Systém řízení pracovního výkonu tak může být charakterizován jako proces, který umožňuje promítnout priority, hodnoty a zejména cíle organizace do výkonu, resp. cílů každého zaměstnance. Toto slouží pomocí zlepšování pracovního výkonu k zabezpečení úspěšnosti organizace.

5 Stabilizace

Stabilizace je proces, kterým se snažíme vytvořit a získat stabilního pracovníka. Pracovníka, který bude oddaný firemním ideám celé společnosti. Oddanost organizaci, jak to prezentuje ve své publikaci Armstrong, je tvořena ze tří bodů: „...identifikace s cíli a hodnotami organizace; touha náležet k organizaci; a ochota vyvíjet úsilí v zájmu organizace“ (Armstrong, 2002, s. 173). Stabilní pracovník je spokojený ve stabilním prostředí. V osmdesátých letech 20. století jsou publikovány práce o podnikání v prostředí chaosu (viz např. T.J. Peters) a nutnosti mít silnou, stabilní organizaci připravenou reagovat na změny. Firma se vyskytuje v dynamickém, měnícím se prostředí. Aby mohla adekvátně reagovat a soustředit se na změny přicházející zvenčí, musí mít možnost stavět na vnitřní stabilitě. Stabilizovat zaměstnance znamená také snížit jejich fluktuaci a redukovat finance potřebné na získávání a zaškolení zaměstnanců nových.

Stabilní prostředí je postaveno na vzájemné důvěře a jasně definovaných pravidlech. Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem musí být oboustranný a vyvážený. Vychází z existence psychologické smlouvy (E. Schein), která představuje vzájemná nepsaná očekávání a jejich realizaci ze strany zaměstnance a zaměstnavatele. Díky ní nastolená pravidla spolupráce poskytují zaměstnanci oporu i jasné mantinely pro jeho působení. A stejně tak mu dávají definovaná práva a možnost reálných očekávání. Prostor preferující otevřenost, kdy je každý nápad i výtky vítanou součástí každodenního života, je živnou půdou pro profitující společnosti. Zaměstnavatel svou důvěryhodnost může ovlivňovat mnoha kroky. Je to tvorba pozitivní atmosféry na pracovišti, plnění všech svých slibů a závazků. Srozumitelnost komunikace vůči zaměstnancům je nedílnou součástí důvěryhodnosti. Špatně komunikované důvody změn mohou zaměstnance znejistit i přimět k odchodu. Stabilitu může narušit jakákoliv změna v systému. A to samozřejmě jak z pohledu okolí zaměstnance (změna vedení, propouštění), tak v osobním životě jedince, což může být obtížné pro manažera jednak objevit a následně vůbec řešit. Nemožnost předpovídat alespoň trochu svoji budoucnost,

ať už v rámci jistoty zaměstnání a pravidelnosti příjmu nebo svého rozvoje, je také zdrojem nejistoty.

V rámci stabilizace zaměstnanců společnosti vycházejí ze své kultury, která jim v tomto tvoří základnu. Podpora stabilizace je úkolem všech vedoucích pracovníků. Tato práce klade vysoké požadavky na profesionalitu a dovednosti manažerů. Každý z vedoucích by měl poznat své podřízené, aby byl následně schopen je rozvíjet a upevňovat jejich touhu pracovat pro společnost tak, aby obě strany ze spolupráce mohly maximálním způsobem těžit. Stabilizace zaměstnance je propojena s veškerými personálními aktivitami společnosti. Má na ni vliv cokoliiv spojené s lidskými zdroji a ovlivňující zaměstnance – od samotného procesu výběru, prvních kroků ve společnosti a pomoci při nich ze strany zaměstnavatele, přes možnosti dalšího vlastního rozvoje, pocitu spravedlivého ohodnocení a celkové péče o zaměstnance, existenci adekvátní zpětné vazby apod. Stabilizace, resp. to, co nejvíce člověka následně spojuje s organizací a „nutí“ jej vyvíjet snahu ve prospěch organizace, je v úzké vazbě na motivaci zaměstnance. Společnost může nabízet celou škálu atraktivních „stabilizujících postupů“, ale obvykle ne všechny a ne všem budou vyhovovat v rámci jejich motivace. Někoho může oslovit peněžní faktor hodnocení, dalšího zaměstnance naopak možnost vedení projektů, možnost sebevzdělávat se nebo přesun na nové pracoviště v zahraničí. Zde je prostor pro manažery, aby dobře pracovali se svými členy týmu. Důkladně je poznali a dali vyniknout svým manažerským dovednostem v rámci směřování činnosti a kariéry zaměstnance.

6 Řidiči na trhu práce

Trh práce je doprovázen nezaměstnaností. Požadavky na stoprocentní zaměstnanost (viz John Keynes a jeho podpora ekonomiky právě vytvářením nových pracovních míst) již dnes nejsou na pořadu dne, je spíše snaha držet tento faktor v definované hladině, než jej za každou cenu přibližovat k nule. Jako na klasickém trhu, i zde existuje konkurence v nabídce a poptávce. Pracovní trh je též význačný tím, že nabídka je vždy v převisu nad poptávkou. Jde o obecné tvrzení, protože některé pozice jsou na trhu naopak nedostatkové – řidiči, programátoři apod. (roli tedy hraje specializace či např. geografické odlišnosti v rámci trhu práce). Křivky nabídky a poptávky se protínají v bodě, který značí rovnováhu na trhu. Tento průsečík představuje výši reálné mzdy (Holman, 1999, s. 250).

Řidičů na trhu práce je velký nedostatek. Úměrně s tím, jak roste požadavek na dopravu a objem přepravy, neroste počet kvalifikovaných řidičů. Pokud se budoucí řidič rozhodne, že bude opravdu profesionálem, musí splnit jednu základní odbornou způsobilost – být majitelem řidičského oprávnění. Řidiči nákladních vozidel jsou povinni vlastnit řidičskou licenci typu C (vozidla nad 3,5 t) nebo E (nad 7,5 t, resp. vozidla s návěsem). Článek z ledna tohoto roku (2007), publikovaný v Hospodářských novinách uvádí, že dopravní a logistické společnosti potřebují každý rok asi 19 500 nových řidičů. Celkově se počet řidičů nákladních automobilů v ČR odhaduje na 300 000 (<http://logistika.ihned.cz/c4...>). Jedním ze zásadních důvodů, proč je obtížné najít na trhu práce řidiče, je profesionalizace armády. Ta od roku 1995 nepovolává vojáky do základní služby, kteří měli jedinečnou možnost stát se držitelem řidičské licence opravňující řídit nákladní vozidlo, a to aniž by je to stálo závratné investice. Současně s tímto měli i příležitost získat základní praxi pro provoz vozidla. Průměrná cena řidičského oprávnění na nákladní vozidlo přesahuje 30 000 Kč (tímto je myšleno získání řidičského oprávnění až po skupinu E). Nedostatek řidičů se snaží řešit i samotné školství – střední škola v Krnově připravila nový studijní obor

„automechanik – řidič nákladních automobilů a autobusů“, který se otevřel od září roku 2007. „Jeden a půlleté studium umožní studentům získat znalosti z oblasti informačních a komunikačních technologií, diagnostiky a anglického jazyka. Polovinu času zabere odborný výcvik. Podmínkou pro přijetí na nový nástavbový obor je úspěšně složená maturita, dobrý zdravotní stav a řidičský průkaz skupiny B. Absolventi získají výuční list v oboru automechanik, řidičské oprávnění na nákladní automobil, přívěs, traktor a autobus i certifikát potvrzující, že mohou pracovat v mezinárodní kamionové a autobusové dopravě“ (<http://www.ct24.cz/regiony...>). Situaci se snaží řešit i některé soukromé společnosti za spolupráce s úřady práce a fondy evropské unie, kdy nabízejí pro uchazeče rekvalifikační kurzy.

Aby mohl řidič vykonávat práci profesionála, potřebuje profesní průkaz potvrzující, že absolvoval školení řidičů z povolání. Školení je povinné každý rok v rozsahu 16 hodin a jednou za tři roky se provádí přezkoušení (paragraf 247/2000 Sb.). Cena se pohybuje mezi 600 – 750 Kč za školení a cca 300 Kč za přezkoušení. Od 1.6.2006 mají nově registrovaná vozidla povinnost mít ve výbavě elektronický tachograf (Nařízení Rady EHS č. 1360/2002). K obsluze tohoto tachografu je nutné vlastnit osobní čipovou kartu. Ta je vydávána na dobu pěti let konkrétnímu řidiči a částka, kterou by měl uhradit je cca 800 Kč. Další nákladovou položkou vyplývající z legislativy je dopravně psychologické vyšetření (zákon č. 411/2005 Sb.), které řidič musí absolvovat před tím, než vůbec může být uznán po zdravotní stránce za schopného výkonu této profese. „Účelem tohoto testování je diagnostikovat osoby s poruchami osobnosti a nedostatečnými schopnostmi pro výkon profese...“ (Havlík, 2006, s. 7–8). Vyšetření je povinen řidič opakovat po dosažení věku padesáti let a pak dále každých pět let. Toto vyšetření obnáší psychologické testování včetně pohovoru s akreditovaným psychologem, neurologické a EEG (elektroencefalografické) vyšetření. Časová náročnost této kontroly je asi pět hodin. Cena vyšetření se pohybuje kolem 2 200 Kč. Ze zákona vyplývá, že by jej měl hradit sám řidič, nicméně firmy tuto položku platí za ně, a to ve snaze zvýšit svoji atraktivitu pro řidiče. Zmíněná lékařská prohlídka následuje po psychologickém vyšetření. Vstupní lékařské prohlídce je osoba

uvedená v odstavci 1 paragrafu 87 povinná se podrobit před zahájením výkonu činnosti uvedené v odstavci 1 téhož paragrafu. K dalším pravidelným lékařským prohlídkám se pak dostavuje řidič každé dva roky do dovršení padesáti let věku a po dovršení padesáti let věku každoročně (paragraf 87 a zákon č. 411/2005 Sb.).

Pokud bude řidič přepravovat nebezpečný materiál spadající do skupiny látek, kterých se týká Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí ADR (<http://cs.wikipedia.org/wiki/ADR>), musí absolvovat školení zaměřené na tuto problematiku. V této dohodě jsou uvedeny látky, které by mohly způsobit ohrožení osob, majetku nebo životního prostředí. Poplatky za toto školení jsou strukturované a vychází z typu přepravovaného produktu. Platnost získaného osvědčení je pět let (<http://cep.mdcz.cz/dok2/DokPub/dok.asp>).

Než řidič může usednout za volant nákladního vozidla, musí podstoupit celou řadu procedur. Teprve poté může začít vykonávat časově velmi náročné povolání v rizikovém prostředí, kde je denně součástí silniční dopravy. Profesionální řidiči jsou skupinou řidičů, u nichž meziročně roste nehodovost (<http://www.novinky.cz/krimi/nejvetsi-narust...>). Zřejmě jedním z důvodů je informace uvedená v počátku této kapitoly – zvyšující se nedostatek řidičů nutí firmy brát lidi bez praxe a zkušeností s obsluhou nákladních vozidel.

7 Coca-Cola HBC

Coca-Cola patří k nejznámějším a nejvýznamnějším světovým značkám. Pokud bychom hovořili o historii společnosti Coca-Cola, můžeme začít na konci 19. století, kde nalezneme jedny z prvních zmínek. The Coca-Cola Company vzniká ze spojení bratrů Candlerových v roce 1892. Oficiální výrobní činnost Coca-Cola v České republice zahajuje v březnu roku 1993 pod názvem Coca-Cola Amatil v prostorách Pražských sodovkáren. Z této společnosti vzniká v roce 2000 Coca-Cola Hellenic Bottling Company (CC HBC), která se následně stává reprezentantem československé lokace Coca-Cola. Slovo „Hellenic“ v názvu značí příslušnost do skupiny podniků vlastněných řeckou rodinou se sídlem v Athénách. V České republice společnost vybudovala výrobní závod (Praha 9 – Kyje) a obchodní síť, která je provozována prostřednictvím deseti obchodních a distribučních center. Lokace jsou regionálně rozdělené na Prahu a střední Čechy, jižní a západní Čechy, severní a východní Čechy a oblast Moravy. Jedná se konkrétně o Prahu, Ostrov nad Ohří, Olomouc, Frýdek-Místek, Brno, Hradec Králové, České Budějovice, Plzeň, Liberec a Ústí nad Labem. Své produkty CC HBC zde nejen vyrábí a prodává, ale současně obchoduje s dceřinými společnostmi CC HBC v rámci Evropy a prodává zde jejich výrobky (např. Nescafé). Ve společnosti najdeme i linku na výrobu plastových preforem a lahví, které jsou důležitým vývozním artiklem. CC HBC patří mezi tzv. FMCG společnosti (fast moving consumer goods). Zahrnují organizace v oblasti obchodu a výroby, které se zabývají rychloobrátkovým spotřebním zbožím (potraviny, nápoje, tabák, kosmetika a hygienické prostředky). CC HBC na českém trhu je na prvním místě mezi společnostmi vyrábějící nealkoholické nápoje. Největšími konkurenty jsou dle tržeb Kofola a Pepsi-Cola. Zejména česká Kofola v poslední době intenzivně expanduje. Po stabilizaci společnosti a jejím rozvoji především na moravském trhu, se rozhodla zaútočit na i trh v Čechách. Paralelně s tímto rozšiřuje své aktivity i na Slovensku a v Polsku. V počtu zaměstnanců je Kofola velmi podobná CC HBC (<http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/...>).

Jako jedna z mála společností CC HBC provozuje vlastní distribuční síť, čímž se snaží držet kontrolu nad kvalitou dodávání produktů a současně udržovat a upevňovat vztahy se zákazníky. Provozování této sítě s sebou nese celou řadu problémů. Jedním z nich je využívání řidičů k této práci. Současná situace řidičů na trhu práce je hodnocena jako kritická. Jedná se o práci fyzicky velmi náročnou, zodpovědnou a požadující mnoho vlastních vstupů v podobě např. řidičského a dalších oprávnění, dostatečné praxe a schopnosti přizpůsobit se časové náročnosti. Z těchto důvodů je důležité neustále hledat možnosti náboru řidičů a samozřejmě následně věnovat odpovídající péči jak novým, tak stávajícím zaměstnancům.

7.0 Požadavky na pozice řidiče v CC HBC

Společnost CC HBC využívá řidiče osobních i nákladních vozidel pro distribuci svých produktů ke koncovým zákazníkům (klasické prodejny, velkoobchody, nápojové automaty), nebo pro přepravu zboží na překladiště, export zboží apod. V této bakalářské práci jsou předmětem zájmu řidiči distribuce se zaměřením na středočeský kraj. Zde je jejich počet největší. Distribuce je postavena na pobočkách rozmístěných po celé České republice, ze kterých vyráží nákladní vozidla ke spotřebitelům. Dle množství zásob se pobočky rozdělují na sklady (jediný v České Republice je umístěn v Praze, z něj se řídí distribuce do dalších míst, včetně exportních), crossdocks (klasická překladiště, nedrží se zde žádné zásoby) a flowdocks (množství zásob na cca 3-5 dní pro distribuci). Kamionová doprava (doprava mezi obchodními a distribučními centry a sklady) je ve společnosti CC HBC zabezpečována externím dodavatelem služeb. Distribuce je ve velké části FMCG potravinářských firem taktéž zprostředkována externími dopravci, např. ve společnosti General Bottlers CR s.r.o. (Pepsi-Cola). Kdo si distribuci v ČR stále drží jsou pivovarské společnosti jako Plzeňský Prazdroj, Budějovický Budvar apod. Poměr vlastní doprava / externí dodavatel v distribuci v CC HBC je cca 40 % ku 60 % ve prospěch externích dodavatelů (konkrétně v Praze se jedná o 26 firemních vozidel a 72 vozidel kontraktorů); uvedená procenta reflektují celorepublikové rozdělení.

Požadavky na řidiče distribuce jsou přesně dané, vzhledem k situaci na trhu práce ale musely být v poslední době pozměněny, aby se rozšířila cílová skupina potenciálních zaměstnanců. Základem je samozřejmě řidičské oprávnění skupiny C, profesní průkaz a dostatečná praxe (cca 1 rok). Požadavek na praxi byl v poslední době zrušen a šanci mohou dostat i řidiči s čerstvým řidičským oprávněním (relativní výhodou je skutečnost, že řízení vozidla skupiny C je bližší řízení osobního vozidla než kamionu, kdy je nutno počítat např. s točením návěsu).

7.1 Získávání a výběr řidičů ve společnosti CC HBC

7.1.1 Presentace volné pozice řidiče

Získávání zaměstnanců vychází z požadavku distribučního oddělení. Požadavek na nové řidiče je dán růstem společnosti (výroby a prodeje) a tedy ze zavážením většího počtu objemů zboží, a také odchody zaměstnanců. Úkolem personálního oddělení je koncipovat strategii získávání a výběru zaměstnanců a skloubit finanční náročnost hledání s účinností tohoto hledání. Na úspěšný výběr zaměstnance je nutné navázat stabilizační aktivity. Základním způsobem prezentace volné pozice je publikace v médiích, a to jak internetových, tak tištěných. Internetová prezentace využívá služeb stránek www.jobs.cz a www.prace.cz společnosti Lmc spol. s r.o. Tímto se publikované pozice automaticky dostávají i na firemní stránky. Odpovědi uchazečů jsou po jejich přihlášení archivovány v databázi.

Tištěná prezentace využívá nejvíce inzertního periodika Annonce a deníku Blesk (Příloha D1: Přehled inzercí za sledované období). Pro inzerci do tištěných periodik využívá CC HBC dodavatelskou mediální agenturu nabízející množstevní slevy. Nejvíce řidiči reagují na inzerci tištěnou. Pravděpodobně to souvisí s povahou jejich povolání a celkovou osobností vůbec. Celý den na cestách nedává tolik příležitostí pracovat s internetem. Inzerce v Annonci umožňuje i anonymní prezentaci pozice bez loga společnosti. Výhodou je bezplatnost této služby. Velmi malé procento žadatelů

reaguje příchodem na recepci a vyplněním dotazníku uchazeče. Pouze v omezené míře jsou uchazeči doporučení vlastním zaměstnancem. Společnost CC HBC nemá vytvořen žádný program pro odměňování zaměstnanců za doporučení uchazeče.

Interní výběrové řízení pro pozici řidiče distribuce vypsáno není. Za poslední rok se na tuto pozici přihlásil pouze jeden zaměstnanec z výroby a uspěl. Dobrou motivací pro práci řidiče může být možnost profesního postupu a příklady z praxe – mimo jiné dva z bývalých řidičů nyní pracují na vedoucích pozicích. Jeden jako vedoucí distribuce pro střední Čechy a druhý na pozici vedoucího překladišť pro Čechy.

7.1.2 Proces výběru řidičů

Pokud potenciální řidič zašle svůj životopis, popř. zavolá na kontaktní telefonní číslo, je s ním proveden krátký telefonický rozhovor zaměřený na jeho zkušenosti, důvody hledání nové práce, představy o financích a pracovník personálního oddělení mu také vysvětlí detailněji aspekty dané pozice. Pokud je uchazeč vhodným kandidátem, jsou mu poskytnuty kontakty na dopravního psychologa a autoškolu. U psychologa absolvuje vyšetření, které trvá cca 4 hodiny a je kombinací písemného testu a rozhovoru. V autošcole řidič prodělá zkušební jízdu s instruktorem, aby byly prověřeny jeho praktické dovednosti. Má také možnost si zde zřídit profesní průkaz, pokud jej nevlastní. Obě tato testování hradí CC HBC. Zájemce o práci řidiče je potřeba kontrolovat, zda se na testování objednali. Řidičů je velký nedostatek a škoda každého ztraceného nebo zapomnětlivého uchazeče, který bude osloven nabídkou jinou. Pokud při testování řidiči uspěli, následuje pozvání na osobní pohovor do sídla společnosti, kde se setká se zástupci personálního oddělení a distribuce (dispečer nebo vedoucí distribuce). Při pohovoru je zjišťována motivace řidiče, schopnost práce se zákazníkem, reakce na stres nebo jeho předchozí pracovní zkušenosti.

Ve společnosti CC HBC se používá metoda „targeted selection“. Metoda vychází z předpokladu, že chování v minulosti předpovídá chování v budoucnosti. Nejde tedy o otázky „co byste dělal, kdybyste se dostal do takovéto situace“, ale „co jste v dané situaci udělal, jaká byla vaše role“. Průvodce rozhovorem je složen z dimenzí popisujících kompetence, které kandidát má vykazovat. Kompetence jsou voleny dle analýzy pracovního místa a jeho popisu. Jednotlivé dimenze jsou hodnoceny na stupnici od 1 do 3. Stupeň 1 znamená, že uchazeč dané dimenzi nevyhovuje, stupeň 3 naopak znamená, že uchazeč je překvalifikovaný. Ideální ohodnocení je stupeň 2. Mezi dimenzemi najdeme motivaci, nadšení z práce, schopnost vést lidi nebo technické znalosti. Každý z uchazečů je podroben stejné sadě otázek, takže v tomto se metoda překrývá se strukturovaným pohovorem. Pokud i zde uchazeč uspěje, následuje poslední krok před jeho přijetím – lékařská prohlídka u závodního lékaře. Lékař na základě fyzické prohlídky a krevních rozborů potvrdí nebo vyvrátí možnost spolupráce s uchazečem. Výstup z prohlídky bývá k dispozici do tří dnů (s ohledem na krevní rozbor). Zdravotně způsobilým uchazečům je následně nabídnuta spolupráce a dochází k uzavření pracovní smlouvy na dobu neurčitou se zkušební dobou tří měsíců.

7.2 Hodnocení zaměstnanců v CC HBC

Ve společnosti CC HBC je při pravidelném hodnocení zaměstnanců využíván kompetenční model, který souvisí s osobním rozvojem zaměstnanců. Ze zmíněného modelu vychází i příprava na pohovor, který je postaven na totožných dimenzích. Model sestává z celkem devíti kompetencí (např. nadšení, vedení lidí, komunikace nebo týmová práce). Z celého hodnocení by mělo vyplynout, zda zaměstnanec splňuje všechny požadavky kladené na pozici, stejně tak jako požadavky spojené s pozicemi nižšími. V rámci hodnocení je k dispozici tří stupňová stupnice s hodnotami 1 až 3 komentovaná v předchozí kapitole v souvislosti s rozhovorem se řidičem. Při plnění úkolů, které má pracovník stanovené na daný rok se sleduje, jak v nich procenticky uspěl (0, 25, 50, 75 a 100 %), což se následně promítá do finančních odměn.

Hodnocení samotných řidičů a propojení s odměňováním je uvedeno v kapitole následující. U dělnických pozic se nesetkáváme s rozvojovými plány nebo hodnocením kompetencí.

7.3 Odměňování řidičů v CC HBC

Řidiči distribuce jsou placeni úkolovou mzdou. Základní nástupní mzda je ve výši 10 000 Kč měsíčně (ta se každoročně reviduje o cca 4 %). Časové hodnocení by v tomto případě bylo zcela neefektivní, minimálně vzhledem k situaci v dopravě a nutnosti dodržovat zákony o provozu na komunikacích. Pro zákazníka je samozřejmě důležité, zda obdržel požadované zboží, a ne, jak dlouho k němu řidič jel. Mzda řidiče je počítána dle příslušného vzorce (Příloha A: Hodnocení pozice řidič distribuce v rámci plnění pracovních požadavků), který zohledňuje počet zavezených zákazníků a množství kilogramů v nákladu. Pokud osádka vozu tvoří pouze jeden řidič, násobí se výsledné číslo dvěma. Snahou CC HBC je, aby osádka vozu byla standardně dvoučlenná, čímž by se snížila fyzická náročnost práce.

Dále se ve výpočtu mzdy zohledňuje péče o vozidlo, spotřeba pohonných hmot a dluhy vytvořené při práci s penězi. Dluhy mohou vzniknout v případě špatné kalkulace platby od zákazníka. Chyby často nastávají při špatném započtení přijatých vratných skleněných obalů. Doplatek padá na řidiče a ten má tři pracovní dny na to, aby jej vyrovnal. V opačném případě přichází ke slovu diskuse s nadřízeným a hledání možností, jak tento problém vyřešit. V tomto případě je volen individuální přístup, kdy se zohledňuje dosavadní řidičova práce ve společnosti, stejně jako uvědomění si, že řidičů je na trhu opravdu nedostatek. Denní výkonová mzda se snižuje o 119 Kč, které jsou řidiči „ukládány“ na jeho platové konto. Z těchto peněz je hodnocena jeho péče o vozidlo, dodržování spotřeby pohonných hmot a dluhy spolu s prací s doklady. Každá položka je hodnocena jako „splnil / nesplnil“.

Průměrná hodnota hrubého výdělku řidiče je 27 312 Kč při průměrné měsíční pracovní době 157 hodin, tj. 174 Kč za hodinu. Tato částka je výrazně nad průměrným platem v ČR (Český statistický úřad publikoval za 2. čtvrtletí roku 2007 částku 21 462 Kč).

Benefity mají řidiči stejné jako ostatní zaměstnanci – čerpání nápojů, penzijní připojištění, akcie, pitný režim apod. Jako jeden z dalších benefitů lze chápat budoucí zavedení mobilního telefonu. Nyní probíhá komunikace s dispečinkem tak, že řidič prozvoní dispečera a čeká na zavolání zpět. Do budoucna bude řidič vybaven telefonem s tarifem, který bude moci užívat i soukromě.

7.4 Adaptační proces pro řidiče

Adaptační proces v CC HBC je přizpůsoben typu pozice, kterou daný uchazeč obsadil. Všichni zaměstnanci absolvují první den v měsíci vstupní školení, kde jsou seznámeni se společností, její historií, vývojem a zástupci jednotlivých oddělení, resp. jejich manažery, a to včetně generálního ředitele. Důležitou součástí je školení bezpečnosti práce. Pokud zaměstnanec nenastupuje na začátku měsíce, na toto školení se dostává v měsíci následujícím (informačního školení o bezpečnosti se mu dostane od nadřízeného). Po ukončení prvního školícího dne přechází řidič na dispečink distribuce, kde se seznámí se svými kolegy a jsou mu poskytnuty nezbytné pracovní pomůcky. Každý nový řidič s nástupem získává formulář (Příloha B: Adaptační formulář pro řidiče distribuce) pro svůj adaptační proces, do kterého zaznamenává absolvovaná školení či sezení tak, aby mohl před koncem zkušební doby bilancovat spolu s nadřízeným své dosavadní působení. Součástí adaptačního formuláře je i detailní popis způsobu odměňování řidiče. Jde o nový bod zaškolování, aby rozuměl způsobu svého odměňování a jeho důvodům. Adaptační plán pro řidiče je zpracován pro tří měsíční zkušební dobu tak, aby byli důkladně seznámeni s tím, co jejich pozice

obnáší a mohli kvalitně vykonávat svoji práci. Nyní je sestaven z celkem čtyř bloků (z plánovaných pěti).

První blok zahrnuje pohovor s vedoucím distribuce, se kterým se řidič obvykle setkává hned první den nástupu. Součástí setkání je detailnější poznání se a také vysvětlení pracovních povinností a mzdového modelu řidiče. Blok číslo dvě obsahuje rozhovor s kolegou, se kterým bude řidič nejvíce v kontaktu, tj. dispečerem distribuce. Dispečer řidiče poučí o práci s doklady (dodací listy, faktury, kolečka do tachografu apod.), s hotovostí (asi 95 % zákazníků bere zboží proti hotovosti) a o péči o vozidlo. Je důležité, aby řidič také poznal region, ve kterém bude jezdit. To už je náplní jeho přímé aktivity v terénu a jízdy se zkušenějším kolegou (trvá asi jeden měsíc). Jízda se zkušenějším řidičem patří do třetího bloku. Tímto pozná region a zákazníky. Čtvrtý blok absolvuje nový řidič do asi tří dnů po nástupu a jedná se o cestu s obchodním zástupcem na trh. Pro tuto aktivitu bylo více důvodů. Řidič uvidí vše co předchází tomu, než zaveze svého zákazníka a může si lépe svoji pozici zasadit do struktury společnosti. Má možnost vidět, jak se zákazníkem v praxi jednat a komunikovat. Pátý, plánovaný blok, se bude týkat zdokonalení komunikačních dovedností, aby byli řidiči připraveni jednat se zákazníkem a mohli reagovat na zákazníka problematického.

7.5 Odchody řidičů

V této kapitole jsem zpracoval informace související s nástupy a odchody řidičů distribuce od dubna 2006 do dubna 2007. Tato fakta jsou uvedena v tabulce v části Přílohy (Příloha C: Přehled nástupů a odchodů řidičů v rámci období duben 2006 – duben 2007). Za tuto časovou periodu do společnosti CC HBC v Praze nastoupilo celkem 55 řidičů distribuce. Během stejné doby jich 32 odešlo (v průměru přišla CC HBC měsíčně o 2,46 řidiče a nastoupilo 4,23 řidiče). Z tohoto počtu odchozích jich odešlo celkem 14 během prvního roku (10 z nich ve zkušební době). Ve společnosti CC HBC je výstupní pohovor veden s každým zaměstnancem (pokud není propuštěn)

dle připraveného formuláře, kde se zaznamenává důvod. S těmito údaji následně již ale nikdo nepracuje. Je důležité, aby se závěrečný rozhovor nesl v klidném, a pokud možno přátelském duchu. Jen tak získáme informace, které nám do budoucna pomohou. Ze sledovaných důvodů odchodu vyplývá, že nejčastější příčinou ze strany řidičů distribuce bylo získání zajímavější pozice z pohledu náplně práce a financí, 37,5 % z celkového počtu odchodů. Nutno dodat, že také vysoké procento (34,4 %) je reprezentováno propouštěním díky špatným pracovním výsledkům nebo chování zaměstnanců.

7.6 Ekonomické aspekty náboru řidičů

Částku, která je investována do získání jednoho řidiče můžeme rozdělit do několika položek, i když některé z nich finančně postihneme velmi těžko. Je to samotná prezentace volného pracovního místa, psychotesty, testy v autoškole a lékařská prohlídka. Výčet nezahrnuje hůře vyčíslitelné položky jako jsou náklady na telefonickou komunikaci s uchazeči, náklady na práci personalisty a zaměstnanců z distribuce, kteří se účastní pohovorů apod. Někdy se náklady pak jeví jako velmi zmařené, když uchazeč projde jen některými nebo všemi výše uvedenými body a poté se rozhodne nenastoupit, popř. pracuje pár dní.

7.6.1 Inzerce

Za sledovaných 13 měsíců (duben 2006 – duben 2007) bylo do tiskové inzerce na pozici řidič investováno celkem 1 360 570 Kč (Příloha D1: Přehled inzerce za sledované období; Příloha D2: Nejvíce zastoupená periodika a poměr do nich investovaných částek k celkové investici do inzerce za sledované období). Některé z inzerátů byly v kumulované verzi s další pozicí (řidič vysokozdvížného vozíku, obsluha stáčecí linky nebo laborant). Za tuto částku bylo pořízeno celkem 59 inzerátů (kalkulováno včetně 14-denní kampaně v městské hromadné

dopravě). Z tohoto počtu inzerátů připadá největší počet na Annonci, kde vyšlo celkem 26 inzerátů (tj. 44 % z celkové inzerce za částku odpovídající 373 733 Kč, což je asi 27,5 % z inzerované částky). V příloze je uvedena podrobná kalkulace za jednotlivé měsíce, a to včetně průměrné ceny jednoho inzerátu. Cena konkrétního inzerátu souvisí s jeho rozsahem, barevností, množstvím opakování v daném periodiku nebo faktem, jak dlouho dopředu je objednan.

Internetovou inzerci jsem nekalkuloval, ta je pravidelně obnovována a nakupována v podobě paušální částky vždy na nový rok či dle potřeby a týká se početně velmi obsáhlého balíku inzerátů pro celé oddělení lidských zdrojů od společnosti Lmc spol. s r.o. Součástí prezentace volných pracovních pozic je komunikace s personálními agenturami. Za poslední rok nenastoupil řidič, který by byl získán přes agenturu. Agentury, které se na trhu specializují na dělnické pozice a řidiče, se obvykle orientují na řidiče profilované v řízení kamionů. Agentury jsou schopny spíše vyhovět v době sezóny (letní a předvánoční měsíce) pronajmutím závozníků. Spolupráce s pracovními úřady není účinná. Většina jejich uchazečů jsou lidé s pouze předstíraným zájmem o práci a toužící spíše po potvrzení o neúspěchu ve výběrovém řízení.

7.6.2 Testování řidičů

Za sledovanou dobu (duben 2006 – duben 2007) bylo u psychologa otestováno celkem 71 uchazečů, kteří již prošli telefonickým pohovorem, za celkovou částku 87 500 Kč. Toto odpovídá 1 232 Kč na jednoho testovaného. Ze všech testovaných uchazečů pouze dva neuspěli a nebyli na pozici řidiče doporučení. Zdůvodnění tohoto faktu probíhalo přes konzultace s vyšetřujícím psychologem.

Celkem 61 500 Kč bylo investováno do testování 62 řidičů v autoškole. Jednotková cena zde vychází na 992 Kč. Z autoškoly testovaných řidičů prošli zkušebními jízdami všichni uchazeči. Počet uchazečů je menší než v případě jedinců

testovaných u psychologa. Toto souvisí s pořadím procesu náboru – uchazeč je informován, aby navštívil nejdříve psychologa a poté až autoškolu. Ne všichni uchazeči mají potřebnou vytrvalost, a samozřejmě někteří si najdou pro sebe zajímavější práci.

7.6.3 Ekonomické zhodnocení náboru řidičů

Pokud provedeme jednoduchou kalkulaci, při které se zaměříme na náklady na nábor 1 nového řidiče (při započtení výše uvedených údajů – inzerce, psychotesty, autoškola a zohlednění faktu, že nezahrneme mimo jiné práci zaměstnanců podílejících se na náboru, náklady na telefonickou komunikaci s uchazeči apod.), můžeme dojít k těmto údajům:

Nástup 1 nového řidiče společnost stál necelých 27 447 Kč. Při uvědomění si, že v rámci jednoho roku společnost opustilo 32 řidičů, lze kalkulovat ztrátu na 548 940 Kč.

Testy jízdních dovedností			
fakturovaná částka	počet řidičů	testovací období	cena 1 testování
61 500 Kč	62	04/2006 – 04/2007	992 Kč
Psychologické vyšetření			
fakturovaná částka	počet řidičů	testovací období	cena 1 testování
87 500 Kč	71	04/2006 – 04/2007	1 232 Kč
Počet nastoupených řidičů	55	za období 04/ 2006 – 04/2007	
Počet odchozích řidičů	32		

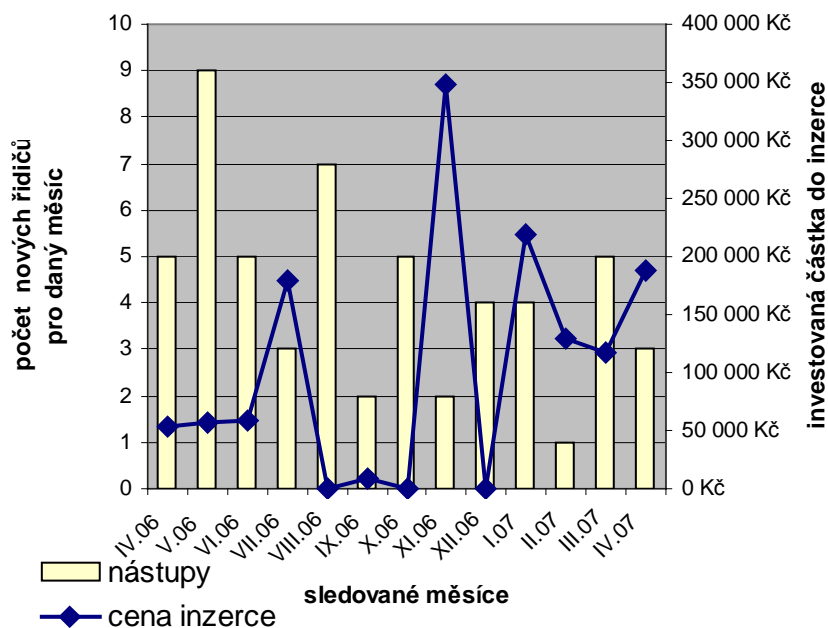
Inzerce		za období 04/2006 – 04/2007
investovaná částka	1 360 570 Kč	
průměrná cena inzerátu	22 304 Kč	
celkem inzerátů	61	
Celkové náklady na nábor	1 509 570 Kč	
Náklady na nástup 1 zaměstnance	27 447 Kč	

V CC HBC se bohužel nesleduje na jaký náborový zdroj uchazeč reagoval, a tudíž není možné přímo charakterizovat účinnost jednotlivých použitých nástrojů náboru (především tištěná inzerce, internetová inzerce). Při pohledu na výše uvedenou tabulku vidíme, že při vstupu do náborového cyklu až po podepsání smlouvy s řidičem, došlo ke „ztrátě“ 16 řidičů před samotným nástupem a následně dalších 10 ve zkušební době. Rozdíly v rámci období psycholog – autoškola a autoškola – nástup řidiče jsou, co do počtu lidí, podobné (9, resp. 7 řidičů). Kolik řidičů se po telefonickém pohovoru mělo objednat k psychologovi a neobjednalo není sledováno. Stejně jako fakt, kolik lidí po absolvování všech testů a pohovoru odmítlo nástup nebo nedorazilo k osobnímu setkání. Ze vstupního počtu 71 uchazečů jich nastoupilo 77,5 % oslovených.

Částka, která se investuje do testování řidičů, je svým způsobem sekundární, neboť vyplývá z částky investované do prezentace volné pozice. Čím více řidičů je zasaženo reklamní kampaní, tím více by jich mělo reagovat a následně být otestováno autoškolou a psychologem. Při pohledu na graf, který zachycuje investice do inzerce v daných měsících a nástupy řidičů by částka, resp. inzerce pro daný měsíc měla pozitivně ovlivnit nástupy v měsíci následujícím. Komunikace s uchazečem, než nastoupí, trvá zhruba měsíc. Z grafu ale nelze vysledovat jasný vztah mezi vlivem investic do reklamy a intenzitou nástupu. Do tohoto se promítá několik aspektů,

mimo jiné např. inzerce v různě sledovaných periodikách, ne vždy uchazeč může nastoupit ihned v rámci daného měsíce apod.

Srovnání investic do inzerce a nástupů zaměstnanců



Z uvedeného vyplývá, že náborový proces pro řidiče není do detailu rozpracován a díky chybějící zpětné vazbě náborových zdrojů, nelze účinně nábor zaměstnanců zhodnotit, zacílit a efektivněji využít finance. Chybějící statistiky týkající se délky komunikace s uchazečem do doby než nastoupí znemožňují sledovat dopad inzerce v různých měsících a periodikách na ohlas uchazečů a jejich nástupy do společnosti.

7.7 Délka pracovního poměru řidičů

Ze současného počtu 52 řidičů, jich 20 (38,5 %) pracuje v CC HBC méně než jeden rok. Z druhé strany časové osy lze vysledovat, že i mezi řidiči najdeme skalní zaměstnance – 11 z nich zde pracuje již přes 10 roků (Příloha E: Délka trvání

pracovního poměru stávajících řidičů distribuce). V tuto chvíli nejsou k dispozici relevantní informace, co vlastně vyvolává spokojenost a stabilitu řidičů. Zde by byl pravděpodobně na místě průzkum spokojenosti, resp. motivace formou dotazníkového šetření.

8 Závěr

Jedna z možností, jak zjistit potřeby řidičů ve společnosti CC HBC, je vytvořit dotazník spokojenosti a v něm se zaměřit na to, co je při jejich práci uspokojuje, a co jim naopak nejvíce chybí a chtěli by změnit. Z hlediska osobnosti řidiče a náročnosti jejich povolání bude nutné onen dotazník provést v tištěné formě a ne za využití počítače. Důležitá je i časová náročnost, tedy udělat dotazník rychlý na vyplnění a přitom plně validní, abychom zjistili potřebné informace. Pro přesnější a kvalitnější zhodnocení získávání zaměstnanců bude nutné sledovat proces od samotného začátku. U každého uchazeče registrovat, kdy poprvé reagoval a sledovat veškeré aktivity k němu provedené, a to včetně zasazení do časového kontextu. Lze zefektivnit práci s databází společnosti Lmc spol. s r.o., kde můžeme jakoukoliv aktivitu jednoduše zaznamenat. Pro zajištění efektivity prezentace pracovních pozic bude nutné zjišťovat při telefonickém rozhovoru co bylo impulsem pro uchazečovu reakci. Současná prezentace v jednotlivých médiích nemá racionální opodstatnění. Za zvážení by stálo provedení marketingové studie s cílem zjistit, jaký profil čtenářů mají vybraná periodika.

Odchody řidičů se zcela jistě nikdy nepodaří úplně eliminovat, ale vždy je možné podniknout kroky, které odchody mohou snížit. Užitečné jsou výstupní pohovory, které ukazují nejčastější důvody odchodu. Může být zajímavé porovnat důvody odchodu s hodnotami, které by poskytl případný dotazník spokojenosti. Práce řidiče je velmi náročná, a to jak po fyzické, tak i po psychické stránce. Pokud jiný zaměstnavatel nabídne řidiči lepší podmínky, tak obvykle nebude váhat. Přes 37 % odchodů bylo spojeno s jinou pracovní nabídkou a většími financemi. Není možné konkurovat pouze finanční nabídkou. Je ale nutné ji bedlivě sledovat a porovnávat s relevantními nabídkami ostatních, abychom za nimi nezaostali. Co řidiči velmi oceňují je, že výdělek, kterého dosáhnou, je „opravdový“, že nejde o peníze mimo výplatní

pásku. V případě, že je člověk již v pokročilejším věku nebo touží po hypotéce, tak toto ocení. Výdělky řidičů jsou nad průměrnou mzdou v České republice.

V rámci analyzovaných dat odchodu je nutné se více zaměřit na nově nastupující zaměstnance a zlepšit jejich stabilizaci. Za zvážení stojí intenzivnější práce s nováčky. Mnohem detailněji by jim měl být během náboru vysvětlen pracovní proces a jejich nadřízený by jim měl věnovat dostatečnou péči během zkušební doby. Adaptační proces není dosud spuštěn v celém svém obsahu. Noví zaměstnanci mimo jiné oceňují možnost jízdy s obchodním zástupcem. Pozitivní zpětná vazba je též k důkladnějšímu vysvětlení finančního ohodnocení pozice řidiče. Do budoucna stojí za zvážení, zda investovat finance formou náborového příspěvku pro nového řidiče, resp. zaměstnance, který jej doporučil.

Soupis bibliografických citací

- ADAIR, J. 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s.
ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. aj. 2004. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. 1996. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s.
ISBN 80-85839-09-1.
- HARTL, P. 2004. *Stručný psychologický slovník*. Praha: Portál, 2004. 312 s.
ISBN 80-7178-803-1.
- HAVLÍK, K. 2006. *Zkušenosti s psychologickým vyšetřováním řidičů podle zákona*. Personál, 2006, roč. 12, č. 10, s. 7–8.
- HOLMAN, R. 1999. *Ekonomie*. Praha: C.H.Beck, 1999. 726 s. ISBN 80-7179-255-1.
- HRONÍK, F. 2006. *Hodnocení zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s.
ISBN 80-247-1458-2.
- JANOVSKÁ, I. 2006. *Zaměstnanecké výhody*. Personál, 2006, roč. 12, č. 9, s. 6–7.
- KOPECKÝ, M. 2006. *Systém odměňování*. HR forum, 2006, roč. 7, č. 10, s. 10.
- KOUBEK, J. 2003. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
Které benefity jsou žádané? HR forum, 2007, roč. 8, č. 4, s. 42–43.
- MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- NAKONEČNÝ, M. 1998. *Základy psychologie*. Praha: Academia, 1996. 590 s.
ISBN 80-200-0689-3.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996, 2004. 270 s.
ISBN: 80-200-0592-7.

ŠTĚPINOVÁ, M. 2006. *Nejatraktivnější zaměstnavatelé jsou v oblasti bankovníctví a farmacie*. HR forum, 2006, roč. 7, č. 11, s. 10–11.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. 2001. *Management. Teorie a praxe v informační technologii*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2001. 314 s.
ISBN 80-7261-041-4.

ZINGHEIM, P.K., SCHUSTER, J.R. 2000. *Pay people right*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 2000. 388 p. ISBN 0-78779-4016-X.

Internetové zdroje:

Fránek, T. 2007. *Kofola expanduje. Vyzývá Coca Colu?*
<http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/zivnostnik/clanek.phtml?id=367436>. 20.12.2007.

Urban, J. 2007. *Šest zásad odměňování*.
http://mam.ihned.cz/c4-10000515-21582050-103000_d-sest-zasad-odmenovani.
20.12.2007.

Začíná být nedostatek řidičů kamionů.
http://logistika.ihned.cz/c4-10002800-20162010-B00000_d-zacina-byt-nedostatek-ridicu-kamionu. 20.12.2007.

Nový studijní obor má vyřešit nedostatek řidičů na Ostravsku. 2007.
http://www.ct24.cz/regiony/index_view.php?id=209620. 20.12.2007.

Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí.
<http://cs.wikipedia.org/wiki/ADR>. 20.12.2007.

ADR 2007 (Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí).
2007. <http://cep.mdcr.cz/dok2/DokPub/dok.asp>. 20.12.2007.

Novotný, J. 2007. *Největší nárůst nehod je u řidičů nákladůků.*
http://www.novinky.cz/krimi/nejvetsi-narust-nehod-je-u-ridicu-nakladaku_106335_1ibak.html. 20.12.2007.

Češi mají jednu z nejnižších minimálních mezd v EU. 2006.
<http://www.euroskop.cz/18363530/clanek-zpravodajstvi-ulozit/cesi-maji-jednu-z-nejnizsich-minimalnich-mezd-v-eu/>. 20.12.2007.

Přílohy

Příloha A: Hodnocení pozice řidič distribuce v rámci plnění pracovních požadavků.

Výkonová mzda (VM) se vypočítává ze vzorečku, který zohledňuje níže uvedené faktory:

$$\text{Denní VM} = (0,075 \text{ Kč} \times \text{celkový počet kg za den}) \times ((\text{celk. počet zákazníků} + 10)/31)$$

Pokud je posádka vozu jednočlenná, násobí se výsledek číslem 2.

Denní VM se snižuje o 119 Kč. Tato částka se ukládá a zaměstnanci je vyplacena v případě splnění níže uvedených kritérií:

1. péče o vozidlo 1 000 Kč (individuální)
2. dodržení limitu pohonných hmot 1 000 Kč (individuální)
3. dluhy a práce s doklady 1 000 Kč (týmový)

Kritéria hodnocení	Frekvence hodnocení / výplaty	Osoba/oddělení odpovědná za hodnocení	Váha kritéria	Výpočet kritéria		
		Zdroj dat				
1. Péče o vozidlo	Měsíčně	Distribuční supervisor	1 000 Kč popř. částka úměrná počtu odpracov. směn	Individuální hodnocení		
		Zápis o provedené kontrole služebního vozidla		Složka	Splněno (ANO/NE)	Váha
				SPLNIL		1000 Kč
				NESPLNIL		0 Kč
2. Dodržení limitu pohonných hmot	Měsíčně	Distribuční supervisor	1 000 Kč popř. částka úměrná počtu odpracov. směn	Individuální hodnocení		
		Záznam o provozu vozidla nákladní dopravy		Složka	Splněno (ANO/NE)	Váha
				SPLNIL		1000 Kč
				NESPLNIL		0 Kč

3. Dluhy a práce s doklady	Týdně	Distribuční supervisor	500 Kč popř. částka úměrná počtu odpracov. směn	Individuální hodnocení		
		Kontrola dokladů řidičů		Složka	Splněno (ANO/NE)	Váha
				SPLNIL		500 Kč
				NESPLNIL		0 Kč

Příloha B: Adaptační formulář pro řidiče distribuce.

<i>Plán zaučení na pozici: Řidič distribuce</i>				
<i>příjmení a jméno:</i>			<i>adresa:</i>	
<i>datum nástupu:</i>				
<i>pevná linka:</i>			<i>osobní číslo:</i>	
<i>mobil:</i>				
<i>p.č.</i>	<i>věc</i>	<i>termín</i>	<i>ano / ne</i>	<i>kdo zaučil</i>
1.	<i>Pohovor s vedoucím distribuce</i>			
a)	<i>pracovní náplň</i>	<i>v den nástupu</i>		
b)	<i>vzájemné poznání</i>	<i>v den nástupu</i>		
c)	<i>výpočet mzdy - tabulka</i>	<i>v den nástupu</i>		
2.	<i>Pohovor s dispečerem - zaučení - procesy</i>			
a)	<i>práce s doklady</i>	<i>v den nástupu</i>		
b)	<i>stahování zboží z trhu - způsob</i>	<i>v den nástupu</i>		
c)	<i>práce s hotovostí</i>	<i>v den nástupu</i>		
d)	<i>příprava nákladů + kontrola nákladů</i>	<i>v den nástupu</i>		
e)	<i>péče o vozidlo</i>	<i>v den nástupu</i>		
f)	<i>sociální zázemí</i>	<i>v den nástupu</i>		
g)	<i>získání pracovních oděvů</i>	<i>v den nástupu</i>		
3.	<i>Zaučení se stávajícím řidičem</i>			
a)	<i>zbožiznalství + vratné obaly</i>	<i>1. týden</i>		
b)	<i>práce s doklady</i>	<i>2. týden</i>		
c)	<i>práce s hotovostí</i>	<i>3. týden</i>		

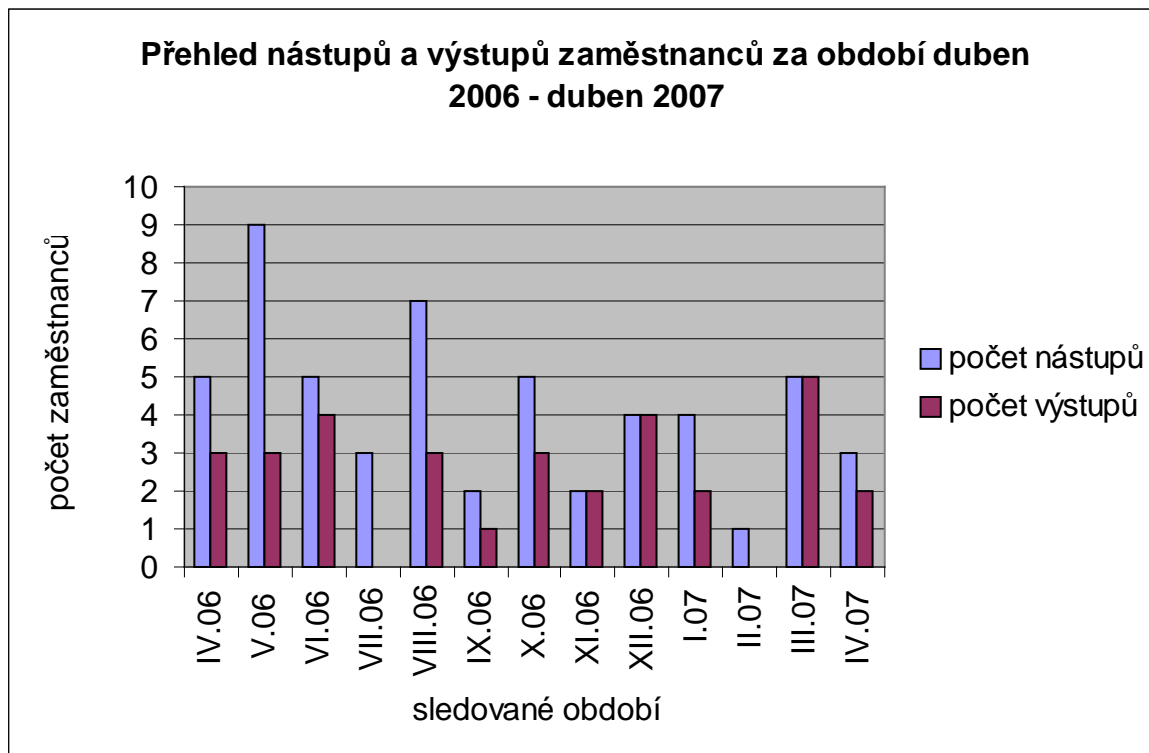
d)	<i>odvod hotovosti - bankomat</i>	<i>3. týden</i>		
e)	<i>poznání regionu</i>	<i>3 měsíce</i>		
f)	<i>řízení vozidla</i>	<i>2. měsíc po nástupu</i>		
4.	Komunikace u zákazníka - školení + zpětná vazba			
a)	<i>Komunikace u zákazníka - školení</i>	<i>3. měsíc</i>		
b)	<i>Jízda s obch. zástupcem</i>	<i>1. týden</i>		
5.	Konec zkušební doby			
a)	<i>Splňuje očekávání</i>		<i>ano / ne</i>	

Příloha C: Přehled nástupů a odchodů řidičů za období duben

2006 – duben 2007. V rámci odchodů je uveden i důvod odchodu. Grafickým výstupem z tabulky je graf nástupů a výstupů řidičů za jednotlivé měsíce sledované doby.

měsíc a rok	počet nástupů	počet výstupů	důvod výstupu	
IV.06	5	3	Porušování pracovní kázně	
			Porušování pracovní kázně	
			Lepší pozice v jiné společnosti	
V.06	9	3	Lepší pozice v jiné společnosti	
			Porušování pracovní kázně	
			Zdravotní problémy - ze strany zaměstnance	
VI.06	5	4	Zdravotní problémy - ze strany zaměstnance	
			Osobní problémy	
			Uplynutí smluvní doby	
			Nedostatečný pracovní výkon	
VII.06	3	0		
VIII.06	7	3	Porušování pracovní kázně	
			Nevyhovující pracovní doba	
			Osobní problémy	
IX.06	2	1	Porušování pracovní kázně	
X.06	5	3	Zdravotní problémy - ze strany zaměstnance	
			Lepší pozice v jiné společnosti	
			Zdravotní problémy - ze strany zaměstnance	
XI.06	2	2	Nedostatečný pracovní výkon	
			Porušování pracovní kázně	
XII.06	4	4	Porušování pracovní kázně	
			Lepší pozice v jiné společnosti	
			Lepší platové podmínky	
			Stres	
I.07	4	2	Zdravotní problémy - ze strany zaměstnance	
			Nevyhovující pracovní doba	
II.07	1	0		
III.07	5	5	Lepší pozice v jiné společnosti	
			Lepší platové podmínky	
			Lepší pozice v jiné společnosti	
			Porušování pracovní kázně	
			Nedostatečný pracovní výkon	
IV.07	3	2	Lepší pozice v jiné společnosti	
			Zdravotní problémy - ze strany zaměstnance	
celkem	55	32		
Nejvýznamnější důvody odchodu:		ukončení ze strany zaměstnavatele	11	34,4 %
		lepší pracovní nabídka (včetně nevyhovující práce)	12	37,5 %
		zdravotní důvody	6	18,8 %

Graf porovnání nástupů a výstupů řidičů distribuce za sledované období. Osa x znázorňuje sledované období a osa y počet odešlých či nastoupených řidičů.



Příloha D1: Přehled inzerce za sledované období. Tabulka ukazuje jednotlivé měsíce, využívaná periodika, investice do inzerce v nich a sumarizaci částek za jednotlivé měsíce.

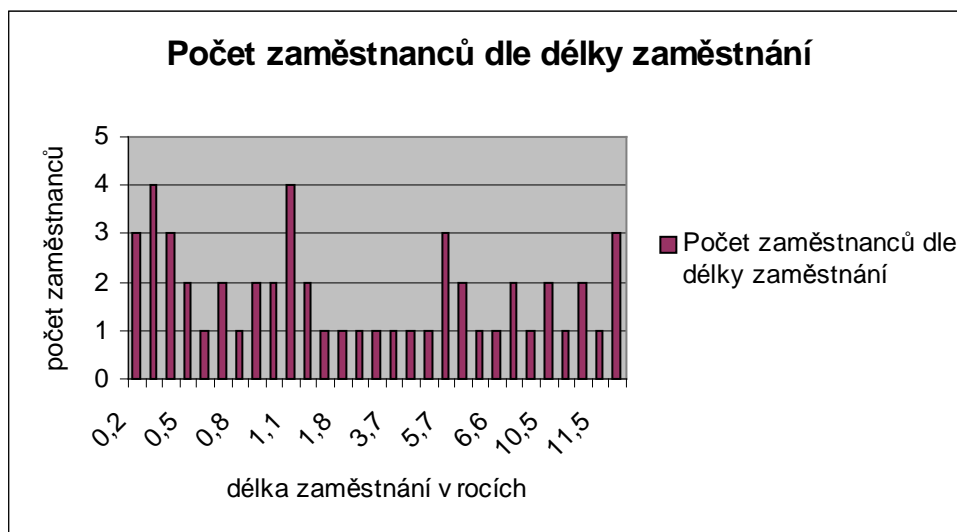
měsíc a rok	periodikum (název a počet inzerce za měsíc)	částka za inzerát v Kč	částka za měsíční inzerci v Kč
IV.06	2 x Annonce	20 520	53 268
	1 x Ústecký deník	4 940	
	2 x Metro	27 808	
V.06	3 x Metro	36 330	56 850
	2 x Annonce	20 520	
VI.06	2 x Metro	33 190	59 182
	2 x Annonce	25 992	
VII.06	3 x Metro	50 612	179 142
	2 x Annonce	25 992	
	1 x bus letáky	50 000	
	3 x Annonce	21 336	
	1 x Devítka	31 202	
VIII.06			
IX.06	1 x Ústecký deník	8 208	8 208
X.06			
XI.06	3 x Annonce	51 159	348 418
	3 x Blesk	112 692	
	3 x 24 h	82 935	
	1 x Svět motorů	38 000	
	1 x Autotip	32 000	
	2 x Annonce	31 632	
XII.06			
I.07	4 x Annonce	63 264	219 360
	2 x Autotip	59 520	
	3 x Blesk	96 576	
II.07	2 x Annonce	31 122	129 455
	2 x Blesk	61 326	
	1 x Blesk	37 007	
III.07	1 x Blesk	37 007	117 959
	1 x Annonce	28 343	
	1 x Metro	52 609	
IV.07	3 x Annonce	53 853	188 728
	2 x Blesk	74 014	
	1 x Metro	60 861	
celkem	61		1 360 570

Příloha D2. Nejvíce zastoupená periodika a poměr do nich investovaných částek k celkové investici do inzerce za sledované období. Součástí tabulky je i poměr objemu inzerce do uvedených periodik.

periodikum	investovaná částka v Kč	investovaná částka v procentech	počet inzerátů za sledované období	poměr objemu inzerce za sledované období	průměrná cena inzerátu v Kč
Annonce	306 701	22,5 %	26	42,6 %	11 796
Blesk	418 622	30,8 %	12	19,7 %	34 885
Metro	261 410	19,2 %	12	19,7 %	21 784
24 h	82 935	6,1 %	3	4,9 %	27 645

Příloha E: Délka trvání pracovního poměru stávajících řidičů distribuce.

Osa x vyjadřuje délku trvání pracovního poměru současných řidičů distribuce, osa y pak jejich počet.



Resumé

Předložená bakalářská práce se zabývá stabilizací zaměstnanců, resp. aktivitami, které ji doprovázejí. Stabilizace zaměstnanců je komplexní pojem, který zahrnuje různé personální aktivity. Tyto aktivity na sebe působí a navazují. Pro rozvoj a stabilizaci zaměstnance je důležitý jeho kvalitně provedený výběr a správné uvedení do organizace. Každý člověk se také motivuje různým způsobem a je na manažerovi, aby správně odhalil motivátory svých podřízených a na tomto základě je účinně stimuloval. Velmi silným stabilizačním prvkem je odměňování. Je důležité, aby bylo správně navázáno na výkon jedince a umožnilo diferencovat výši a typ odměny dle výkonnosti. Pro dobrou provázanost mezi výkonem a odměňováním je nutné nastavit správně systém hodnocení zaměstnance a s tím související jeho rozvoj.

Bakalářská práce se ve své praktické části věnuje společnosti Coca-Cola HBC. Zmíněná společnost provozuje jako jedna z mála vlastní distribuční síť. Provozování distribuce klade na firmu řadu nároků, mimo jiné nutnost získávat nové pracovníky pro pozici řidič distribuce. Řidič nákladního vozidla je velmi nedostatkovou pozicí na trhu práce. Je proto nutné velmi adresně volit prezentaci volné pracovní pozice, abychom oslovili co nejvíce zájemců. Na základě analýzy dosavadní inzerce k pozici řidiče distribuce je nutné prohlásit, že v současné době není ve společnosti CC HBC vytvořen koncept, který by potvrzoval oprávněnost investic do vybraných periodik. Není sledováno na jaké zdroje nábory uchazeči reagují. Správnou volbou by mohla být kvalitnější práce s elektronickou databází uchazečů a provedení marketingové studie, která by analyzovala čtenost periodik užívaných pro inzerci. Z analýzy informací o řidičích je patrné, že nelze zcela jasně hovořit o způsobech motivace pro výkon této pozice. Jednou z navrhovaných možností jak tento fakt změnit, je vytvořit validní dotazník, který by také umožnil porovnat důvody odchodů ze strany řidičů a jejich odpovědi v dotazníku. Na základě tohoto by bylo možné rozvinout stabilizační proces.

Summary

Bachelor thesis is focused on employee stabilization and activities connected with it. Stabilization is a complex term that involves different personal activities. It is important to do quality recruitment and right introduction of new employees. This is basement for next development and stabilization. People are motivated by different elements of motivation and it is a task for manager to discover kind of employees motivation. Compensation is one of the most important stabilization elements. It is important to make good relationship between compensation and effort of employees. This way helps to differentiate high and kind of compensation.

Practical part of bachelor thesis is connected with Coca-Cola HBC. This company runs own distribution network as one of the few. Operation of distribution is connected with many requirements – i.a. necessity of recruitment of new employees for driver positions. Truck drivers are very scarce positions on a labour market. There is a need because of this facts to choose right way for presentation of vacancies for aim at enough applicants. We can declare, based od analyse of present advertising that there is no clear concept for appropriate way of vacancies presentation. There is no level of attractiveness control of periodical for applicants. Marketing analyse of periodical popularity should be solution. It is clear that there is no enough informations for definition of drivers motivation. One of the possibilities should be usage of questionnaire. Outputs of it we can compare with leaving reasons of employees in next step. We should unfold stabilization pogram on the basis of it.

Bakalářské práce se půjčují
pouze prezenčně!

U Ž I V A T E L

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

Nosek, M.: Stabilizace zaměstnanců

využije ve své práci, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude zapůjčená práce využita	Datum, podpis

