

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Získávání a stabilizace zaměstnanců na pozici řidič  
ve společnosti PSOTA transport s.r.o.

Tomáš Teplý

Diplomová práce  
2019

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš Teplý**

Osobní číslo: **D17362**

Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**

Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**

Název tématu: **Získávání a stabilizace zaměstnanců na pozici řidič  
ve společnosti PSOTA transport s.r.o.**

Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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

Úvod

1. Získávání a stabilizace zaměstnanců
2. Analýza současného stavu získávání a stabilizace zaměstnanců na pozici řidič ve společnosti PSOTA transport s.r.o.
3. Návrhy na zlepšení v oblasti získávání a stabilizace zaměstnanců na pozici řidič ve společnosti PSOTA transport s.r.o.
4. Zhodnocení návrhů

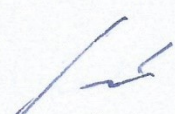
Závěr



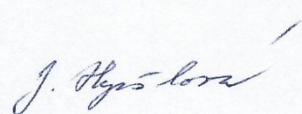
Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**  
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:  
**dle pokynů vedoucí/ho práce**

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

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2018**  
Termín odevzdání diplomové práce: **17. května 2019**

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

L.S.

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

V Pardubicích dne 12. dubna 2019

Prohlašuji:

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

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

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

V Pardubicích dne 15. 5. 2019

Tomáš Teplý

Rád bych poděkoval vedoucí práce Ing. Pavle Lejskové, Ph.D. za vstřícný přístup a cenné rady při zpracování diplomové práce.

## **ANOTACE**

Práce se zabývá problematikou získávání nových a udržováním stávajících zaměstnanců na pozici řidič ve společnosti Psota Transport s.r.o. Práce též obsahuje analýzu současného stavu, na kterou navazují návrhy a zhodnocení dalších možností pro dosažení cíle společnosti.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

nákladní silniční doprava, personalistika, získávání zaměstnanců, stabilizace zaměstnanců

## **TITLE**

Recruitment and stabilization of employees in the position of drivers at PSOTA transport s.r.o.

## **ANNOTATION**

The work focuses on the issues of recruitment and stabilization of employees in the position of drivers at PSOTA transport s. r. o. The work also includes the analysis of the current situation, that is followed by suggestions and the evaluation of other options for achieving the goals of the company.

## **KEYWORDS**

road haulage, human resources management, recruitment of employees, stabilization of employees

# OBSAH

ÚVOD .....	10
1 ZÍSKÁVÁNÍ A STABILIZACE ZAMĚSTNANCŮ .....	11
1.1 Získávání pracovníků .....	11
1.2 Procesy získávání zaměstnanců .....	13
1.2.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků .....	14
1.2.2 Specifikace obsazovaného pracovního místa .....	14
1.2.3 Identifikace zdrojů uchazečů .....	14
1.2.4 Analýza silných a slabých stránek získávání pracovníků .....	15
1.2.5 Volba dokumentů požadovaných po uchazečích .....	15
1.2.6 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání .....	15
1.2.7 Předvýběr na základě získaných materiálů .....	16
1.2.8 Pohovor a testování uchazečů .....	16
1.2.9 Výběr pracovníků .....	16
1.3 Metody získávání pracovníků .....	18
1.3.1 Podniková vývěska a doporučení vlastních pracovníků .....	18
1.3.2 Získávání pracovníků online .....	18
1.3.3 Nabídka práce zveřejněná na úřadu práce .....	19
1.3.4 Spolupráce se vzdělávacími institucemi .....	19
1.3.5 Inzerce v tisku a rozhlase .....	20
1.3.6 Veletrhy pracovních příležitostí .....	21
1.3.7 Pouliční zprostředkovatelské agentury .....	21
1.3.8 Outplacementové agentury .....	21
1.3.9 Agentury na vyhledávání a výběr .....	21
1.3.10 Headhuntingové společnosti .....	22
1.3.11 Dočasná pomoc .....	22
1.4 Stabilizace zaměstnanců .....	22
1.5 Péče o zaměstnance .....	24
1.6 Odměňování zaměstnanců .....	25
1.6.1 Zaměstnanecké výhody .....	26
1.7 Motivace a spokojenost zaměstnanců .....	27

2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ZÍSKÁVÁNÍ A STABILIZACE ZAMĚŠTNANCŮ NA POZICI ŘIDIČ VE SPOLEČNOSTI PSOTA TRANSPORT S.R.O. ....	31
2.1	Představení společnosti .....	31
2.2	Historie společnosti .....	32
2.3	Současný personální stav .....	32
2.4	Současný systém získávání zaměstnanců.....	33
2.5	Současný systém výběru pracovníků .....	35
2.6	Současný systém adaptace .....	36
2.7	Současný systém odměňování.....	36
2.8	Vzdělávání zaměstnanců a možnost kariérního postupu.....	37
2.9	Péče o mezilidské vztahy zaměstnanců.....	37
2.10	Porovnání se společností VAPAS, a.s.....	38
2.11	Porovnání se společností Inter Truck Znojmo s.r.o. ....	38
2.12	Dotazník spokojenosti zaměstnanců .....	39
2.12.1	Vyhodnocení dotazníku .....	39
2.13	Shrnutí analýzy a dotazníkového šetření.....	50
3	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ V OBLASTI ZÍSKÁVÁNÍ A STABILIZACE ZAMĚŠTNANCŮ NA POZICI ŘIDIČ VE SPOLEČNOSTI PSOTA TRANSPORT S.R.O.....	52
3.1	Návrhy na zlepšení v oblasti získávání zaměstnanců na pozici řidič.....	52
3.1.1	Využívání sociálních sítí .....	52
3.1.2	Spolupráce se školami.....	54
3.1.3	Inzerce v regionálním tisku .....	56
3.1.4	Reklama v rádiu .....	57
3.1.5	Přemístění reklamního billboardu na budovu společnosti .....	58
3.2	Návrhy na stabilizaci zaměstnanců .....	58
3.2.1	Možnost využití podnikové myčky automobilů zdarma .....	59
3.2.2	Možnost využití čerpání pohonných hmot za zvýhodněnou cenu .....	59
3.2.3	Doplňkové penzijní spoření .....	59
3.2.4	Vánoční odměny .....	60
4	ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ .....	62
4.1	Zhodnocení návrhů na zlepšení v oblasti získávání zaměstnanců na pozici řidič.....	62
4.1.1	Zhodnocení návrhu na využívání sociálních sítí .....	62
4.1.2	Zhodnocení návrhu na spolupráci se školami .....	63



4.1.3	Zhodnocení návrhu na inzerci v tisku .....	64
4.1.4	Zhodnocení návrhu na reklamu v rádiu.....	64
4.1.5	Zhodnocení návrhu na přesunutí billboardu.....	65
4.2	Zhodnocení návrhů na stabilizaci zaměstnanců na pozici řidič .....	65
4.2.1	Zhodnocení návrhu na využití myčky automobilů zdarma .....	66
4.2.2	Zhodnocení návrhu na možnost využití čerpání pohonných hmot za zvýhodněnou cenu .	66
4.2.3	Zhodnocení návrhu na doplňkové penzijní spoření .....	66
4.2.4	Zhodnocení návrhu na vánoční odměny .....	67
4.3	Celkové zhodnocení návrhů.....	68
ZÁVĚR .....		70
POUŽITÁ LITERATURA.....		72
SEZNAM TABULEK.....		74
SEZNAM OBRÁZKŮ .....		75

## ÚVOD

Diplomová práce se věnuje získávání a stabilizaci zaměstnanců na pozici řidič ve společnosti zabývající se nákladní dopravou. Tato problematika představuje problém pro téměř všechny dopravní společnosti v České republice. S nedostatkem řidičů se nepotýká pouze nákladní doprava, ale rovněž doprava osobní. Situaci s nedostatkem řidičů neprospívá ani vliv nízké nezaměstnanosti.

Společnosti se snaží řidičům nabídnout co nejlepší možné podmínky, aby buďto získaly nového zaměstnance nebo si udržely stávající. Zaměstnavatelé často nabízí řidičům nadstandardní mzdové ohodnocení včetně pestré škály benefitů, i tak ale musí kvůli nedostatku zaměstnanců často odříkat zakázky a přichází tak o peníze a často i o zákazníky. Přestože spolu často společnosti netvoří přímou konkurenci, protože mají například jiné zákazníky a každý se zabývá jiným typem přepravy, na poli personalistiky soupeří o každého řidiče.

Z tohoto důvodu je pro společnosti prioritou, aby uměly zaujmout a přilákat potenciální zaměstnance. Inzerování volných pracovních pozic za použití správných prostředků hraje jednu ze zásadních rolí. Výběrem nevhodné formy či prostředku při inzerování může dojít ke špatném investování nákladů a kýžený efekt v podobě oslovení co nejširšího spektra potenciálních zaměstnanců nebude dostatečný.

V dnešní době nemají společnosti příliš mnoho prostoru pro navyšování mzdy řidičů. Zaměstnancům už navíc za odvedenou práci pouze měsíční mzda nestačí a chtějí něco navíc. Z tohoto důvodu by se měly společnosti snažit být o krok napřed před konkurencí a poskytovat zaměstnancům něco, co jiné společnosti nenabízejí. Díky tomu se jim bude lépe dařit zaujmout potenciální zaměstnance a udržet si stávající.

Nesporně důležitou roli hraje renomé společnosti. Pokud má společnost dobrou pověst a dobré jméno u veřejnosti, pak je pro ni proces získávání nových zaměstnanců mnohem jednodušší.

Diplomová práce se zaměřuje na získávání a stabilizaci zaměstnanců na pozici řidič ve společnosti PSOTA transport s.r.o. Jedná se o společnost, která podobně jako ostatní dopravní společnosti v České republice řeší problém s nedostatkem zaměstnanců na pozici řidič. Cílem práce je analyzovat současný stav v oblasti získávání a stabilizace zaměstnanců na pozici řidič a na základě toho navrhnout a vyhodnotit návrhy na zlepšení stávajícího stavu v těchto oblastech.

# 1 ZÍSKÁVÁNÍ A STABILIZACE ZAMĚSTNANCŮ

Tato kapitola se zabývá teorií získávání a stabilizace pracovníků. Popisuje jednotlivé procesy a metody získávání pracovníků, zabývá se péčí o zaměstnance, jejich odměňováním a také jejich motivací a spokojeností.

## 1.1 Získávání pracovníků

Ačkoliv Stýblo (2001) tvrdí, že správný výběr zaměstnanců byl, je a bude vždy velice obtížný, vidí ve výběru a postupu v minulosti a současnosti velkou změnu. Jako příklad uvádí 90. léta, kdy byl výběr a postup uniformní a standardní. Přelom tisíciletí však tento tradiční pohled změnil. Velkou měrou se na tom podílely nové organizační formy jako joint ventures, strategické aliance, fraktální a virtuální organizace, vytváření sítí a velké využití informačních technologií. Tato proměna znamenala nacházení správných lidí, kteří jsou schopni komplexnějšího pojetí práce.

Koubek (2015) vnímá získávání pracovníků jako činnost, která zajišťuje, aby volná pracovní místa ve společnosti přilákala dostatek uchazečů, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Pod pojmem získávání pracovníků vidí několik dílčích činností, např. rozeznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v podniku, nabízení těchto volných pracovních míst, přesvědčování vhodných jednotlivců o výhodnosti práce v podniku, získávání informací o uchazečích, jednání s uchazeči nebo organizační a administrativní zabezpečení všech těchto činností. Koubek sice tvrdí, že se v České republice pro získávání pracovníků vžil termín nábor pracovníků, zároveň ale upozorňuje, že se v moderní teorii řízení lidských zdrojů pojetí získávání a náboru odlišuje. Rozdíl shledává v tom, že nábor pracovníků představuje zejména zisk pracovníků z vnějších zdrojů, kdežto moderní získávání lidských zdrojů se snaží nejen o vnější pracovníky, nýbrž i o získání lidských zdrojů z řad stávajících pracovníků.

Duda (2008) se ztotožňuje s Koubkem a v získávání pracovníků rovněž vidí činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa přilákala dostatek uchazečů s přiměřenými náklady a v požadovaném termínu. Zároveň dodává, že je úkolem identifikovat, který z uchazečů nejlépe vyhovuje požadavkům pracovního místa a bude přispívat k harmonizaci mezilidských vztahů. Duda upozorňuje také na to, že je výběr oboustranný. Organizace si vybírá uchazeče, ale i uchazeč si vybírá organizaci, ve které by rád pracoval.

Armstrong (2007) formuluje obecný cíl získávání pracovníků jako snahu získat s minimálními náklady přesně takové množství pracovníků s takovou kvalitou, které jsou

potřebné pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Proces získávání pracovníků rozděluje na tři fáze: 1. definování požadavků, 2. přilákání uchazečů, 3. vybírání uchazečů.

Foot (2005) vypichuje čtyři cíle nábory pracovníků: získání zásoby vhodných kandidátů na uvolněná místa, užívání slušného postupu, přispívání náborové činnosti k cílům a žádoucímu image společnosti a provádění náborové aktivity účinným a nákladově efektivním způsobem. Foot radí, aby společnosti ukázaly, že si cení svých stávajících zaměstnanců, a přijaly politiku preferování kvalifikovaných vnitřních uchazečů před externími. Společnosti tak dokážou, že si svých zaměstnanců váží, přejí si je udržet a chtějí jim poskytnout všechny možnosti k rozvoji.

Rozdělení nábory na interní a externí popisuje podrobněji Vodáček (2009). Interní nábor vidí jako snazší a efektivnější, protože využívá dokumentované nebo ústní informace o předpokladech pracovníků. U externího nábory využívají společnosti spolupráce se školami, pomoci poradců a zprostředkovatelských agentur, spolupráce s úřady apod.

Koubek (2015) nevidí pod termínem získávání pracovníků pouze získání potřebného počtu přiměřeně kvalifikovaných pracovníků, ale také získávání pracovníků pro zájmy a cíle organizace, pracovníků, kteří jsou zaujatí a motivovaní a jejichž individuální zájmy se nejvíce ztotožňují se zájmy podniku, pracovníků, jejichž hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot společnosti.

Jako cíl činnosti získávání pracovníků považuje Dvořáková (2007) identifikaci, přitáhnutí a najmutí kvalifikované pracovní síly. Za tradiční filozofii považuje získání co největšího počtu žadatelů. Efektivnost procesu získávání lze navýšit tím způsobem, že se podaří nalézt soulad mezi potřebami organizace a potřebami uchazeče. Toho se dá dosáhnout v momentě, kdy si uchazeč může srovnat svoje pracovní priority a očekávání s představou zaměstnavatele o nabízené práci a jejich požadavcích na zaměstnavatele.

Žufan (2012) potvrzuje tvrzení, že získávání pracovníků je soubor řady činností. Mezi ně zahrnuje definování požadavku na obsazení pracovního místa, analýzu vnitřního a vnějšího trhu práce, volbu způsobu oslovení potenciálních pracovníků, volbu metod výběru a realizaci vlastního výběru nejvhodnějších kandidátů. Za velký fenomén současnosti v oblasti získávání zaměstnanců vidí využívání sociálních sítí a internet obecně.

Koubek (2015) rozděluje proces získávání pracovníků na dvě skupiny. Na jedné straně vidí společnost s potřebou pracovních sil, na straně druhé stojí potenciální uchazeči o práci. Samotný proces získávání pracovníků má potom zaručit takový tok informací mezi oběma stranami, aby zájemci o pracovní místo reagovali na nabídku zaměstnání.

Dvořáková (2007) mimořádně zdůrazňuje, že je podle evropské legislativy nutné rovné zacházení v pracovněprávních vztazích. Připomíná zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který ukládá zaměstnavatelům povinnost zajistit rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud se jedná o pracovní podmínky, odměňování, odbornou přípravu a funkční postup.

Werther (1992) tvrdí, že odpovědnost za nové zaměstnance nese personální oddělení. Vzhledem k tomu, že kvalita pracovní síly organizace závisí na kvalitě uchazečů o práci, je tato odpovědnost velmi důležitá. Werther zdůrazňuje, že zvláště prospěšným může být personální plán. Ten nepoukazuje pouze na současná volná místa, ale také na ta, která by se mohla v budoucnosti objevit. Předběžná znalost volných míst totiž pomáhá náborářům jednat efektivněji. Pokud je náborář prozíravý, může pomocí personálního plánu ušetřit společnosti značné výdaje.

Koubek (2015) rozděluje uchazeče o pracovní pozici z vnějšího pracovního trhu do tří skupin:

- uchazeči, kteří nemají zaměstnání a hledají je,
- uchazeči, kteří zaměstnání mají, ale hledají změnu,
- uchazeči, kteří zaměstnání mají a nechtějí je změnit, společnost však o ně má zájem.

Žufan (2012) se s rozdělením vnějších zdrojů pracovních sil ztotožňuje a rozšiřuje o jednotlivých skupinách informace. V první skupině Žufan vidí lidi, kteří o zaměstnání buď přišli nebo ještě žádné neměli (zejména čerství absolventi škol). Ti se nejčastěji registrují na příslušné pobočce Úřadu práce České republiky a reagují na poptávku organizací. Mezi nimi se ale najde také početná skupina, která vyhledává práci pomocí agentur nabízejících zaměstnání, případně sama reaguje na inzerci a sama aktivně oslovuje společnosti.

Do druhé skupiny Žufan (2012) zahrnuje pracovníky, kteří zaměstnání mají, ale jsou v něm nespokojení a hledají změnu. Tato skupina lidí aktivně sleduje inzerci, vyhledává osobní kontakty a rozesílá svoje materiály společností.

Ve třetí skupině podle Žufana (2012) figurují lidé, kteří mají zaměstnání, jenž uspokojuje jejich osobní potřeby materiální i nemateriální povahy. V rámci konkurenčního boje je ale regulární snažit se přetáhnout pracovníky, kteří disponují požadovanou kvalifikací nebo kvalitou.

## 1.2 Procesy získávání zaměstnanců

Koubek (2015) tvrdí, že má získávání pracovníků v současnosti již poměrně dost propracovaný postup, který se vyplatí dodržovat. Organizace se tím vyhnou časovým prodlevám, kdy je volné pracovní místo neobsazené. Jako zásadní předpoklad pro efektivní



proces získávání pracovníků vidí perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst a předvídání uvolňování nebo vytváření nových pracovních míst.

### **1.2.1 Identifikace potřeby získávání pracovníků**

Koubek (2015) říká, že identifikace potřeby získávání pracovníků musí vycházet z plánů organizace. A to z momentální, ale i operativní potřeby. Samotná identifikace potřeby musí probíhat s dostatečným předstihem. Značný význam přisuzuje periodickým prognózám stavu a pohybu pracovníků společnosti. To umožňuje odhadnout reprodukční potřebu pracovníků, což představuje především odchod pracovníků do důchodu, z podniku nebo na jiná pracovní místa v organizaci. Pokaždé ovšem nelze identifikovat potřebu nové pracovní síly s předstihem. V případě odchodu pracovníka k jiné společnosti je tato situace usnadňována výpovědní lhůtou.

Duda (2008) souhlasí s Koubkovým popisem identifikace potřeby získávání pracovníků a dodává, že je potřeba v předstihu uvažovat o nábore nových pracovníků ze tří hledisek: hlediska množstevního (kolik pracovníků bude potřeba), časového (kdy budou potřeba) a kvalitativního (koho a jaké profese budou potřeba).

### **1.2.2 Specifikace obsazovaného pracovního místa**

Duda (2008) se domnívá, že je nutné vytvořit a analyzovat popis práce. Je tedy důležité určit, co bude obsahem popisu práce, název práce, popsání pracovních činností a povinností, ukazatele výkonnosti, nadřízenost, případně podřízenost a kompetence. Podstatné je rovněž stanovit požadavky na kvalifikaci pracovníka a určit komunikační cesty, kterými se budou pracovníci hledat.

Koubek (2015) podotýká, že tento proces je důležitý zejména kvůli tomu, aby společnost věděla, koho s nabídkou zaměstnání oslovit, komu ji adresovat, jaké metody zvolit, jaké dokumenty od uchazečů vyžadovat a jaká kritéria použít ve fázi předvýběru. Zároveň je důležité zvolit charakteristiky popisu a specifikace pracovního místa, která se použijí pro informaci do nabídky zaměstnání. Plná verze popisu pracovního místa je totiž natolik do podrobností jdoucí dokument, že je obtížné kvůli jeho rozsahu s ním pracovat, protože by byl nepřehledný. Je tedy důležité rozhodnout, jaké charakteristiky popisu pracovního místa jsou podstatné, aby byly uchazeči poskytnuty dostatečné informace.

### **1.2.3 Identifikace zdrojů uchazečů**

Podle Dudy (2008) se jedná o proces, kdy se personalisté rozhodují, zda využijí pracovníků vnitřního zdroje, anebo se zaměří na trh práce a přilákají pracovníky z vnějších

zdrojů. Vnitřním zdrojem jsou současní zaměstnanci podniku, kteří ve společnosti pracují na pracovní úvazek nebo na základě jiné formy jako např. dohody o provedení práce, dohody o pracovní činnosti. Tyto zaměstnance lze přeložit na jiné pracovní místo. Mezi výhody vnějších zdrojů lze zařadit větší výběr z kandidátů, obsazení místa bude odpovídat přesným požadavkům, přijatý zaměstnanec zvenčí přinese nové myšlenky a pohledy. Nevýhodou však jsou vyšší náklady na nábor.

#### **1.2.4 Analýza silných a slabých stránek získávání pracovníků**

Armstrong (2007) klade důraz na analýzu silných a slabých stránek, která by se měla zaměřovat na skutečnosti, jakými jsou pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké benefity, pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitost ke vzdělávání a rozvoji, perspektivy kariéry a umístění pracoviště. Tyto skutečnosti by měly být srovnávány s tím, co nabízí konkurence. Cílem celého zkoumání je vytvořit lepší obraz společnosti. Zkoumání lze založit na průzkumu názorů a postojů současných zaměstnanců.

#### **1.2.5 Volba dokumentů požadovaných po uchazečích**

Koubek (2015) se domnívá, že se jedná o krok, který může ovlivnit pozdější fázi výběru. Závisí na něm totiž to, jak podrobné informace společnost k obsazovanému místu o uchazeči získá. Mezi nejčastěji požadované dokumenty patří doklady o vzdělání a praxi, vyplněný speciální dotazník podniku a životopis. Často jsou také požadované reference z předchozích zaměstnání, průvodní dopis, výpis z trestního rejstříku a lékařské osvědčení o zdravotním stavu.

#### **1.2.6 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání**

Formulace nabídky vyplývá podle Dudy (2008) ze specifikace pracovního místa. Informace mohou být omezeny kvůli nižším nákladům na zveřejnění. Obsahem nabídky by měl být minimálně název práce, stručný popis, místo výkonu, požadavky na vzdělání a praxi, pracovní podmínky a informace, jak se o místo ucházet.

Podle Koubka (2015) by měla nabídka plnit autoselektivní funkci, kdy vhodné uchazeče povzbudí a nevhodné odradí. To předchází situaci, kdy se o pracovní místo přihlásí neúměrné množství uchazečů, což vyžaduje velké množství vynaloženého času a prostředků na posouzení. Koubek se také domnívá, že je vhodné uveřejňovat nabídku více způsoby a nespoléhat se pouze na jednu metodu.

### **1.2.7 Předvýběr na základě získaných materiálů**

Tento proces podle Dudy (2008) slouží k zredukování počtu uchazečů a vyřazení kandidátů, kteří nesplnili daná kritéria. Získané materiály by měly napovědět, zda je uchazeč způsobilý vykonávat nabízenou práci a zda zapadne do kolektivu a společnosti.

Koubek (2015) popisuje postup při vyřazování nevhodných kandidátů, který je založen na porovnávání způsobilosti uchazeče z předložených materiálů s požadavky na obsazované pracovní místo.

Výsledkem předvýběru je podle Koubka (2015) zařazení uchazečů do tří skupin: velmi vhodní (pozváni k dalším výběrovým procedurám), vhodní (do dalších procedur zařazení tehdy, jestliže je počet velmi vhodných uchazečů nedostačující) a nevhodní (odešle se jim zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem pracovat v podniku).

### **1.2.8 Pohovor a testování uchazečů**

Pohovor podle Dudy (2008) provádí s uchazečem pověřený pracovník zaměstnavatele. Cílem je ověření údajů v žádosti a dokumentech, zda má uchazeč o práci opravdový zájem, zda práci může vykonávat a jaký je uchazeč ve srovnání s dalšími uchazeči.

Duda (2008) rozděluje pohovor na několik fází:

- příprava tazatelů na rozhovor (prostudování dokumentů o uchazeči, příprava otázek),
- navázání kontaktu s uchazečem (přivítání, představení sebe a společnosti, uklidňující otázka jako např. Jak se vám cestovalo?),
- výměna informací s uchazečem (diskuze, otázky na silné a slabé stránky, požadovanou výši mzdy, proč chce pracovat právě v tomto podniku, co očekává),
- ukončení rozhovoru (sdělení, kdy uchazeč obdrží výsledky, rozloučení),
- zhodnocení rozhovoru (písemná forma).

Duda (2008) rovněž uvádí, že existuje několik typů pohovorů, a to buď podle otázek (připravené, kombinované, problémové, stresové), nebo podle počtu pracovníků zastupujících podnik (pohovor vedený jedním pracovníkem a pohovor, který vede větší počet pracovníků).

### **1.2.9 Výběr pracovníků**

Kleibl (2001) tvrdí, že neexistuje jedna univerzální metoda pro výběr pracovníků. Uvádí jich naopak celou řadu jako např. pohovor před komisí, pohovor 1 + 1, dotazníky, testy schopností, psychologické testy, assessment centrum, grafologie, reference. Společnosti pak často používají kombinace těchto metod, aby se co nejvíce odhalily uchazečovy přednosti

a slabiny. Pakliže výsledky prověřování uchazeče souhlasí i v detailech, stávají se argumenty pro přijetí.

Žufan (2012) a Livian (1997) rozšiřují spektrum výběrových metod o vyhodnocení údajů o předchozím vzdělání, praxi, znalostech, dovednostech a schopnostech uchazeče, o testy znalostí, bezúhonnosti, osobnosti, situační, ale také o práci na zkoušku.

Při výběru je podle Koubka (2015) nutné brát v úvahu nejen odborné znalosti uchazeče, ale také jeho potenciál a flexibilitu. Důležité je rovněž věnovat zvýšenou pozornost organizační stránce výběru pracovníků a vhodnému jednání s uchazeči. Proces výběru pracovníků a jeho kvalita totiž má rozhodující význam pro to, jaké pracovníky společnost bude mít k dispozici.

Žufan (2012) se domnívá, že nejefektivnějším způsobem výběru pracovníků jsou dvoukolová nebo tříkolová výběrová řízení, při kterých jsou používány kombinace dvou nebo tří výběrových metod. V prvním kole dochází k předvýběru pomocí vyhodnocování a ověřování údajů a informací, které uchazeči uvedli. Ve druhém kole probíhají nejčastěji pohovory s uchazeči a ve třetím výběrovém kole, které bývá zpravidla u přijímacích řízení na vyšší manažerské posty, dochází k testování uchazečů pomocí psychologických testů nebo například k assessment centru. V závěrečné fázi je potřeba zjistit praktické otázky, jako je doba, za jakou je v případě úspěchu uchazeč schopen vypořádat svoje dosavadní pracovní závazky

a nastoupit do společnosti, ale také projednání pracovních podmínek.

Koubek (2015) uvádí tři důležité otázky, na které je žádoucí, aby uchazeč odpověděl kladně: Může vykonávat příslušnou práci? Chce příslušnou práci vykonávat? Zapadne do pracovního týmu/skupiny a společnosti? Zároveň také nastiňuje několik kroků, které je nutné před zahájením výběru pracovníků splnit:

- stanovit požadavky na odbornou způsobilost pracovníka
- stanovit, na základě čeho se bude odborná způsobilost posuzovat
- stanovit kritéria úspěšnosti práce
- stanovit faktory, které se použijí k předvídání úspěšného výkonu práce
- stanovit týmová, útvarová a celoorganizační kritéria žádoucích rysů osobnosti pracovníka
- stanovit, na základě jakých faktorů a metod se bude charakteristika osobnosti zjišťovat a předvídat
- vyřešit problém získání objektivních, dostatečně podrobných, věrohodných a účelu přiměřených informací

Fáze výběru pracovníků uvádí Koubek (2015) dvě, a to fázi předběžnou a fázi vyhodnocovací. Fáze předběžná začíná tím, že se objeví potřeba obsadit volné pracovní místo. Ihned poté následují tři kroky: definování příslušného pracovního místa a stanovení základních pracovních podmínek, určení požadované kvalifikace, znalostí a dovedností a třetí krok představuje specifikaci vzdělání, délku praxe, specializaci a zvláštní schopnosti, aby byl uchazeč shledán vhodným. Vyhodnocovací fáze následuje s určitou časovou prodlevou, během které dojde ke shromáždění dostatečného počtu uchazečů. Podobně jako předběžná fáze má i fáze vyhodnocovací několik kroků. Počet těchto kroků závisí na okolnostech, charakteru obsahu práce a významu obsazovaného pracovního místa. Obvykle se jedná o kroky: zkoumání dotazníků a jiných dokumentů, předběžný pohovor, testování uchazečů, výběrový pohovor, zkoumání referencí, lékařské vyšetření, rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče, informování uchazečů o rozhodnutí.

### **1.3 Metody získávání pracovníků**

Kleibl (2001) uvádí, že existuje velké množství metod pro získávání pracovníků. Jejich efektivnost potom závisí na požadavcích pracovního místa, objemu finančních prostředků vyčleněných na získávání pracovníků a na kvalitě přípravných činností a analýz.

#### **1.3.1 Podniková vývěska a doporučení vlastních pracovníků**

Duda (2008) uvádí jako jednu z možností získávání pracovníků doporučení vlastních zaměstnanců, kteří dají příslušnému vedoucímu tip na vhodného kandidáta. Často také dochází k tomu, že stávající zaměstnanec informuje známého, že je v jeho společnosti volné pracovní místo a poskytne mu kontakt na osobu, na kterou se má obrátit. Výhodou této metody jsou velmi nízké náklady a rychlost při obsazování místa.

Kleibl (2001) souhlasí s tím, že se jedná o levné a účinné získávání pracovníků do funkcí na spodní úrovni organizace. Tato nově příchozí pracovní síla už předem zná z neformálních zdrojů, jaké je podniková kultura, její hodnoty a normy. Má tak představu o tom, co může očekávat.

#### **1.3.2 Získávání pracovníků online**

Armstrong (2007) popisuje metodu získávání pracovníků pomocí počítačových sítí a především firemní veřejně přístupné webové stránky. Získávání pracovníků online neboli E-recruitment považuje Armstrong za levnou metodu, která zároveň poskytuje společnostem mnohem větší prostor pro poskytování informací, které lze navíc velmi snadno aktualizovat. Větší prostor pro prezentaci nabídky zaměstnání tak zvyšuje atraktivitu organizace.



Kromě firemních webových stránek lze podle Armstronga (2007) na internetu oslovit potenciálního uchazeče také inzerováním volného pracovního místa na online stránce určené pro inzerování. Tento typ inzerátu poskytuje podrobnosti o pracovním místě a informace o podniku a bývá připojen i online formulář, který uchazeči elektronicky odesílají vyplněný. Další typy online stránek sloužících k získávání pracovníků jsou stránky agentur a stránky médií.

Žufan (2012) se domnívá, že v současné době má největší podíl na poli personální inzerce jednoznačně internet. Většina organizací má na svých webových stránkách sekci „Volná místa“ nebo „Kariéra u nás“. Tato sekce obsahuje aktuální informace o volných pracovních pozicích, často také elektronické formuláře, které potenciální uchazeč pohodlně vyplní. Značně dominantní roli ale na internetu zaujímají specializované webové servery, zejména fenomény jobs.cz a práce.cz. Tyto weby zprostředkovávají jak kvalifikované a manažerské pozice, tak pozice výkonné. Frekventovanou službou s vysokou návštěvností a sledovaností je také Sprace.cz, kterou provozuje skupina Seznam.cz.

### **1.3.3 Nabídka práce zveřejněná na úřadu práce**

Tímto způsobem se podle Kleibla (2001) oslovují nejčastěji pracovníci výkonové činnosti, jako jsou manuální pracovníci, administrativní pracovníci atd. Podotýká, že pokud se chce zaměstnavatel vyhnout velkému množství žádostí a neztrácet čas jejím čtením, musí jasně definovat požadavky na pracovníka.

Duda (2008) se ztotožňuje s Kleiblem v tom, že spolupráce s úřadem práce se používá převážně pro hledání dělnických profesí. Ačkoliv se jedná o nejlevnější metodu, společnosti tuto formu příliš nevyužívají, a to z důvodů omezeného výběru uchazečů a většinou jejich nižší kvalifikací. Výhodou ale naopak je, že si úřad práce sám zjišťuje informace o uchazečích a může tak sám zajistit předběžný výběr a poskytnout společnosti materiály o uchazeči.

### **1.3.4 Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Tato metoda je podle Dudy (2008) založená na kontaktu organizace se středními a vysokými školami, a to prostřednictvím tzv. kontaktních dní, během kterých se společnost představuje a nabízí pracovní místo. Hlavní výhodou je, že tím dojde k prvnímu kontaktu se širokou škálou budoucích absolventů.

Podle Kleibla (2001) lze díky spolupráci se vzdělávacími institucemi vytipovat během praktické výuky učňů, praktikantské praxe středoškoláků nebo předdiplomové stáže vysokoškolských studentů, kdo splňuje požadavky na pracovní místo. Jednou z možností je také zveřejnit ve školách plošnou nabídku práce.

### 1.3.5 Inzerce v tisku a rozhlas

Podle Kleibla (2001) je velice snadné inzerát vytvořit. K tomu postačuje sbírka inzerátů z lokálního, národního a mezinárodního tisku, přepsat je a upravit podle vlastních představ a potřeb. Účinný inzerát je takový, který obsahuje název práce, spádové území, požadovanou praxi a vzdělání, mzdové podmínky. Inzerát by měl také obsahovat termín, do kterého jsou přijímány žádosti.

Duda (2008) považuje inzerci v tisku za nejrozšířenější metodu, protože se o volné pracovní pozici dozví mnohem větší množství lidí než při jiných metodách. Tento způsob získávání pracovníků je sice levnější, zabere ale velké množství času, jelikož na inzerát reaguje spousta zájemců a málo z nich opravdu splňuje podmínky.

Rovněž Armstrong (2007) souhlasí s tím, že se v případě inzerování jedná o nejrozšířenější metodu k přilákání uchazečů. Za cíl inzerování Armstrong považuje upoutání pozornosti, vytváření a udržování zájmu a stimulování akce. Inzerát by tedy neměl pouze upoutat, ale měl by přimět lidi přečíst si inzerát až do konce a odpovědět na něj. K dosažení těchto cílů by mělo přispět několik kroků: analýza požadavků a rysů pracovního místa, správně formulovaný text inzerátu (informace o společnosti, práci, požadavcích na pracovníka, mzdě, místě vykonávání práce a jak na inzerát odpovědět), správná volba typu inzerátu, volba médií. Mezi hlavní typy inzerátu se řadí:

- standardní sloupcové inzeráty (Bývají zařazené pod příslušným záhlavím inzertní části novin nebo časopisů, např. rubrika Volná místa. Text je umístěn mezi ostatními inzeráty ve sloupci, má standardní podobu, není obklopován žádným volným prostorem a není členěn na odstavce ani odrážky. Jedná se o levné inzeráty, které jsou vhodné pro nabízení nižších funkcí.),
- částečně nestandardní (Jsou rovněž zařazeny pod příslušným záhlavím inzertní části novin či časopisů, mají ale zvýrazněný nadpis odlišným typem písma. Jsou členěny do odstavců a odrážkami, kolem textu je volný prostor. Účinnost těchto inzerátů by měla být mnohem vyšší než u sloupcových. Jejich cena je sice vyšší, ale pořád přijatelná.),
- plně nestandardní (Mají individuální podobu, podle návrhu inzerenta. Mají libovolný typ písma, jsou orámované, mohou obsahovat ilustrace a lze je umístit i mimo obvyklou inzertní část novin nebo časopisů. Tyto inzeráty mohou být drahé a využívají se především pro získávání pracovníků pro pracovní místa manažerů, techniků a vysoce postavených pracovníků.).

Při volbě médií (tisk, rozhlas, televize) může podle Armstronga (2007) poradit specializovaná společnost na inzerci. Ta má většinou přehled o přibližných cenách za inzerci

v jednotlivých médiích, které může společnosti poskytnout pro lepší rozhodnutí. Pro získávání manažerů, techniků a specialistů bývají nejlepší prestižní tiskoviny. K získání obchodních zástupců, prodejců nebo techniků mohou dobře sloužit celostátní deníky či populární časopisy, lokální tisk je naopak nejvhodnějším k získávání řadových úředníků a dělníků.

### **1.3.6 Veletrhy pracovních příležitostí**

Na specifických veletrzích pracovních příležitostí se prezentují podle Kleibla (2001) společnosti a účastníci se mohou na náklady prezentovaných společností porozhlédnout po nabídkách zaměstnání. Tyto veletrhy jsou nejčastěji pořádány pro vysokoškolské studenty a absolventy. Tuto metodu využívají především bohaté a známé společnosti, které nabídkou atraktivního vzdělání, kariérního rozvoje, zajímavým obsahem práce a nadstandardním oceněním přitahují uchazeče.

### **1.3.7 Pouliční zprostředkovatelské agentury**

Podle Kleibla (2001) se jedná o agentury, které zajišťují pracovníky pro nejnižší manažerské pozice, administrativní funkce, asistentská a sekretářská místa. Databázi potenciálních zaměstnanců si vytvářejí ze zájemců, kteří k nim přijdou. Tyto agentury fungují v tvrdém konkurenčním prostředí personálních agentur a účtují si odměny pouze za úspěšně vykonanou objednávku. Agentury představují společnostem několik uchazečů a doufají, že se někdo z nich uchytí.

### **1.3.8 Outplacementové agentury**

Tyto agentury jsou podle Kleibla (2001) najímány ke konzultaci a zprostředkování získávání pracovníků na pozice středního až vrcholového managementu. Původním posláním těchto agentur bylo zprostředkovat zaměstnání propuštěným pracovníkům z důvodu nadbytečnosti. Tyto pracovníky ještě před ukončením pracovního poměru školily a zprostředkovávaly jim nové zaměstnání. V průběhu 90. let minulého století si ale díky restrukturalizaci společností vytvořily rozsáhlé databanky o uvolněných pracovnících a získaly klientelu individuálních zákazníků, díky čemuž mohly rozšířit svoje služby o headhunting a tréninky na rozvíjení manažerských dovedností.

### **1.3.9 Agentury na vyhledávání a výběr**

Kleibl (2001) tvrdí, že jsou tyto agentury využívány zejména pro obsazení pozic středního managementu. Služby těchto agentur zahrnují vyhledávání a výběr vhodného zaměstnance a inzerování volného místa. Agentury zpracují pro zadavatele soubor osmi až dvanácti vhodných kandidátů, kteří jsou při prezentaci materiálů představeni anonymně. Tito

kandidáti jsou většinou zaměstnanci jiných společností, se kterými nemají agentury smluvní vztah.

### **1.3.10 Headhuntingové společnosti**

Tyto společnosti poskytují podle Kleibla (2001) nejvyšší úroveň služeb. Tzv. headhunter postupuje podle zažitých pravidel a respektuje etické zásady svého řemesla. Bývá nejčastěji najímán pro obsazování středního a vrcholového managementu. Headhunter je při své práci diskrétní a neinzeruje. Seznam osob sestavuje na základě databází, případně díky své síti kontaktů. Zadavateli vždy předkládá seznam kandidátů bez uvedení jejich jmen. Velké společnosti často uzavírají s headhuntery kontrakty o spolupráci, aby nedocházelo k tomu, že jim budou přetahovat zaměstnance do jiných společností.

### **1.3.11 Dočasná pomoc**

Duda (2008) uvádí, že všechny personální společnosti poskytují tzv. temporary help neboli dočasnou pomoc. Funguje to tak, že personální agentury dočasně zapůjčí společností své zaměstnance, kteří jim vypomáhají, ale ve skutečnosti stále pracují pro agenturu. Tuto metodu společnosti nejčastěji využívají během dovolených, chřipkových epidemií nebo na vrcholu sezóny. Tato služba je výhodnější než přijímání nových zaměstnanců na dobu určitou.

## **1.4 Stabilizace zaměstnanců**

Odchody klíčových zaměstnanců mohou podle Armstronga (2007) znamenat znatelný dopad na chod společnosti. Lidé, kteří ze svého zaměstnání z vlastní vůle odcházejí, bývají nejčastěji těmi zaměstnanci, které si přeje organizace udržet. Pokud si chce talentované lidi udržet, musí se s nimi dohodnout a spolupracovat s nimi. Existují ovšem hranice, kam až společnost může zajít. Je rovněž nezbytné, aby společnost talentované zaměstnance podněcovala k přispění k cílům společnosti. Na základě toho by je měla ohodnotit a ocenit.

Koubek (2015) ale polemizuje nad zažitou domněnkou, že nabídka vyšší mzdy a zaměstnaneckých výhod je stejně efektivním nástrojem stabilizace pracovníků ve společnosti, jako se to jeví při získávání pracovníků. Podle něj mnohé organizace přeceňují význam peněz a materiálních výhod, zatímco naopak podceňují ostatní faktory vedoucí ke spokojenosti zaměstnance. Současná personalistika ve vyspělých zemích se stále víc soustřeďuje na zlepšování kvality pracovního života, zvyšování spokojenosti či zlepšování rozvoje pracovníků. V těchto zemích tak dochází ke zdůrazňování péče o zaměstnance, zesilování snahy o uspokojení pracovníků s vykonávanou prací, zlepšování vztahů mezi zaměstnancem

a zaměstnavatelem, zlepšování pracovních a mezilidských vztahů na pracovišti a vytváření perspektivy personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců.

Koubek (2015) se domnívá, že ke zvýšení efektivity získávání a stabilizaci pracovníků může přispět několik činností. Mezi ně je zahrnutá:

- péče o pracovní podmínky (tj. péče o pracovní prostředí, možnost individuální pracovní doby a pracovního režimu, uvědomění si neatraktivnosti práce o víkendech),
- péče o sociálně hygienické podmínky (tj. péče o pohodlí pracovníků – stravování, šatny, umývárny, záchody, odpočívárny, parkoviště či pořádek v prostorách společnosti),
- zlepšování mezilidských vztahů a sociálního klimatu v organizaci (změna vztahu nadřízený – podřízený na vedoucí – spolupracovník, pracovník se stává partnerem a jeho požadavkům a názorům je nasloucháno. Rozhodování potenciálních uchazečů a spokojenost stávajících pracovníků ovlivňuje „dobrá parta“ na pracovišti, dobré mezilidské vztahy a slušné zacházení se zaměstnanci),
- péče o osobní rozvoj zaměstnanců (možnost kariérního růstu, pracovní perspektiva, rozvoj pracovních schopností),
- vzdělávání pracovníků,
- význam organizace, její úspěšnost a perspektiva,
- serióznost ve vztahu k zákazníkům a etika podnikání.

Armstrong (2007) se domnívá, že by měla být strategie stabilizace založena na pochopení faktorů, které stabilizaci ovlivňují. Podle něj je pro pracovníky v rané fázi kariéry (ve věku do třiceti let) významným faktorem kariérní růst. Pro zaměstnance ve střední fázi (od jednatřiceti do padesáti let) je důležité nalézat uspokojení v práci. Pracovníci v pozdější fázi kariéry (nad padesát let) hledají především jistotu. Z toho důvodu také mění mladší pracovníci své zaměstnání častěji než starší. Konkrétní faktory potom Armstrong vidí v pověsti společnosti, stylu a úrovni vedení, příležitosti ke vzdělávání a učení, uznávání, oceňování a odměňování výkonu.

Koubek (2015) souhlasí, že nestačí pouze nabídnout vyšší úroveň odměňování, ale je také potřeba dbát na vytváření celkové pověsti společnosti jako zaměstnavatele i jako obchodního partnera. Koubek to celé shrnuje do jednoho slova, kterým je slušnost. Do jaké míry dodržuje organizace při svých aktivitách pravidla slušnosti, to vytváří její pověst, která je velmi účinným nástrojem k získávání nových pracovníků. Z toho důvodu na světě přibývá organizací, které se zcela záměrně snaží utvářet svoji dobrou pověst. Dobrá pověst je ústředním bodem politiky získávání a stabilizace zaměstnanců.



Half (2018) uvádí, že udržení zaměstnanců by mělo být jednou z hlavních priorit každé organizace. Ačkoliv je každý zaměstnanec jiný, lze předpokládat, že každý z nich chce vědět, že je dobře zaplacený a má dobré zaměstnanecké benefity. Každý chce cítit, že je spravedlivě ohodnocen svým zaměstnavatelem a je s ním dobře zacházeno. Každý chce být nadšený ze své práce.

Suchý (2012) popisuje rozdělení života na tři části. Kromě života v práci a mimo práci ještě uvádí třetí formu života – vnitřní život člověka a jeho individuální prožívání, uvědomování, myšlení a cítění. Typické projevy tohoto třetího života jsou stres, zármutek, depresivní stavy, ale na druhou stranu také radost a optimismus. Vnitřní život člověka, jeho životní spokojenost či nespokojenost, se odvíjí podle rovnováhy či nerovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem. Tyto tři životy spolu úzce souvisí. Pokud je problém v jednom z nich, přenesení se i do dalších dvou.

Armstrong (2007) uvádí vzorec 1, který je považován za vylepšený ukazatel míry odchodů zaměstnanců. Pomocí tohoto vzorce lze sledovat dlouhodobější tendenci pracovníků zůstat v podniku, ukazuje tedy míru kontinuity zaměstnání.

$$index\ stability = \frac{\text{počet pracovníků s jedním a více roky zaměstnání v podniku}}{\text{počet pracovníků zjištěný před rokem}} \cdot 100 [\%] \quad (1)$$

## 1.5 Péče o zaměstnance

Koubek (2015) tvrdí, že jsou zaměstnanci nejdůležitějším zdrojem, který organizace mají, byť jsou v tržním prostředí často tím nejdražším zdrojem. Stále více zaměstnavatelů si uvědomuje, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost spočívá v pracovnících a jejich schopnostech, motivaci, pracovním chování, spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli. Z toho důvodu je nezbytné věnovat jim náležitou péči.

Kleibl (2001) se domnívá, že se ve vyspělých zemích začal postupně klást důraz na zabezpečování potřeb pracovníka, které nejsou přímo spjaty s výkonem práce, ale mají velký vliv na jejich spokojenost a stabilitu ve společnosti. Kleibl tvrdí, že neexistuje přímý vztah mezi spokojeností a výkonem pracovníka, praxe ovšem podle něj prokázala, že spokojený pracovník ochotněji akceptuje požadavek na kvalitu a kvantitu jeho výkonu. Jedním ze způsobů, jak dosáhnout spokojenosti zaměstnance, jsou zaměstnanecké benefity, které pomáhají zaměstnavateli stát se atraktivní společností, kde lidé chtějí pracovat, stabilizovat klíčové pracovníky, předcházet únavě a stresu v práci, motivovat k práci, zvýšit spokojenost s prací, zkvalitnit pracovní život a posilovat loajalitu zaměstnanců.

Koubek (2015) rozděluje péči o zaměstnance do tří skupin: povinná péče, smluvní péče a dobrovolná péče. Zároveň popisuje, co v širším pojetí péče o zaměstnance zahrnuje:

- pracovní doba a pracovní režim (Pracovní doba ovlivňuje uspokojování mimopracovních potřeb zaměstnance, jelikož determinuje jeho časovou vytiženost, ale i jeho volný čas. Aby nedocházelo ke konfliktu mezi zájmy zaměstnavatele a zaměstnance, tyto okolnosti upravuje zákon. Ten stanovuje maximální délku pracovní doby během týdne a dne, ale i délku přestávek v práci.),
- pracovní prostředí (Tvoří jej souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti, které společně s dalšími faktory ovlivňují pracovníka v průběhu pracovního procesu. Úroveň pracovního prostředí působí na pohodu, výkon, ale i zdravotní stav zaměstnance. Naopak nepříznivé pracovní prostředí v zaměstnanci vyvolává odpor a nespokojenost, která se odrazí na vztahu k zaměstnavateli.),
- bezpečnost práce a ochrana životního prostředí (Zaměstnavateli je uložena povinnost provádět opatření, která odstraňují příčiny ohrožení života a zdraví pracovníků.),
- personální rozvoj pracovníků (Vytváření podmínek pro vzdělávání a osobní rozvoj pracovníků pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost a loajalitu),
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti (Stravování, zajištění osobní hygieny, oddechu a ukládání osobních věcí, zdravotní služby, poskytování pracovního oděvu a ochranných pracovních pomůcek, zajišťování dopravy do zaměstnání, poradenské služby.),
- ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám (Služby spojené s využíváním volného času, sledující zlepšování životních podmínek pracovníků, programy zaměřené na péči ženám na mateřské dovolené a během období, kdy se věnují péči o děti.),
- péče o životní prostředí.

## 1.6 Odměňování zaměstnanců

Koubek (2015) se zabývá odměňování zaměstnanců a podotýká, že se nejedná pouze o mzdu, plat nebo jiné formy peněžní odměny, ale také o povýšení, formální uznání, a zaměstnanecké výhody poskytované nezávisle na pracovním výkonu. Odměny ale také mohou být ve formě věcí, které nejsou zcela samozřejmé, a to např. vybavená kancelář, přidělení určitého zařízení (kancelář s kobercem místo linolea, kancelář v budově ředitelství atd.).

Foot (2005) hovoří o tom, že jedním ze způsobů, jak přimět zaměstnance pracovat co nejefektivněji, je vhodný systém odměňování. Je důležité si uvědomit, že si žádná společnost

nemůže dovolit své zaměstnance přeplácat. Většina společností si také zjistí alespoň stupnici, jakou používají okolní organizace k odměňování svých zaměstnanců. Pokud si můžou společnosti dovolit platit víc než okolní konkurence a pokud chtějí udržet ty nejlepší zaměstnance, pak se mohou rozhodnout zaplatit o něco více než ostatní. To však může způsobit spirálu růstu mezd, jelikož ostatní zaměstnavatelé zareagují rovněž zvýšením svých mezd.

Koubek (2015) uvádí nástroj, který zajišťuje, aby se požadavky, náročnost a složitost práce na pracovním místě odrazily v diferenciaci odměny pracovníky. Tímto nástrojem je hodnocení práce, které systematicky určuje hodnotu a rozměr každé práce ve vztahu k jiným pracím ve společnosti, a to za účelem stanovení vnitřních relací. Díky tomu společnosti vytvářejí spravedlivé mzdové/platové stupně a struktury.

Koubek (2015) se zabývá také dodatkovými mzdovými formami, což představují odměny za výkon, zásluhy, případně obojí. Tyto odměny mohou být buď jednorázové nebo periodicky se opakující. Těchto forem může existovat velké množství, Koubek proto uvádí jen výčet těch nejobvyklejších. Mezi ně řadí prémie, osobní příspěvek, odměňování zlepšujících návrhů, podíly na výsledcích hospodaření společnosti, zaměstnanecké akcie, odměna za prokazatelnou úsporu nákladů a ostatní výplaty jako např. 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, k životnímu či pracovnímu výročí.

### **1.6.1 Zaměstnanecké výhody**

Armstrong (2007) definuje zaměstnanecké výhody jako složky odměny poskytované navíc k peněžní odměně. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako např. každoroční dovolená na zotavenou. Cílem je poskytovat atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které slouží jak k získání nových pracovníků, tak k udržení stávajících. Mezi cíle patří rovněž uspokojování osobních potřeb pracovníků, posilování jejich oddanosti k podniku a poskytování daňově zvýhodněného způsobu odměny. Zaměstnanecké výhody nemají stimulovat v zaměstnanci motivaci, mají ale vytvářet příznivější postoj pracovníků ke společnosti a zvyšovat jejich oddanost.

Dvořáková (2007) se domnívá, že jsou zaměstnanecké výhody neboli benefity prostředkem boje o pracovní sílu. Posilují u zaměstnanců mentalitu nárokování bez ohledu na jejich skutečný přínos. Mezi zaměstnanecké benefity se řadí široká škála rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péče, za které by pracovník musel jinak platit. Konkrétními příklady zaměstnaneckých výhod můžou být např. služební vůz, závodní stravování, doprava do a ze zaměstnání, zvýhodněný nákup produktů společnosti, příspěvky na rekreaci, penzijní připojištění atd.

Armstrong (2007) rozšiřuje paletu zaměstnaneckých výhod o osobní jistotu (nemocenská, zdravotní, úrazové a životní pojištění), finanční výpomoc (půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování), osobní potřeby (možnost přerušit kariéru – studium, mateřství; poradenství při přechodu do důchodu, finanční poradenství, posilovny, rekreační zařízení), pohonné hmoty a jiné výhody jako např. dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, služební telefony, kreditní karty.

Koubek (2015) uvádí, že existuje zaměstnaneckých výhod velké množství. Rozděluje je tedy do pěti skupin:

- požadované zákony a vnějšími předpisy,
- týkající se důchodu pracovníků,
- týkající se pojištění pracovníků,
- týkající se placené neodpracované doby (placená dovolená, placené svátky, dny pracovního klidu, placené přestávky atd.),
- ostatní (zaměstnanecké slevy, dotované stravování, úhrada nákladů na vzdělání atd.).

## **1.7 Motivace a spokojenost zaměstnanců**

Stýblo (1997) se zabývá motivací a tvrdí, že se příliš mnoho manažerů zabývá tzv. tvrdými dovednostmi, jako jsou analýzy dat, informační technologie a finanční řízení, a nevědí, jak tyto dovednosti propojit se zaměstnanci. Nedovedou se chovat a jednat jako manažeři a inklinují k technickým až technokratickým přístupům. Ačkoliv si uvědomují, že lidé jsou základním kapitálem společnosti, tak přehlížejí úlohu a význam lidských hodnot. Světová praxe ovšem dokazuje, že se mezi špičkové manažery řadí právě ti, kteří jsou si vědomi toho, že podstatou řízení jsou především změny a lidské vztahy ve společnosti a ke společnosti. Vůdčí úloha výkonných a personálních manažerů hraje klíčovou roli pro zapojení zaměstnanců do procesů změn a pro jejich přímou účast.

Wride (2017) se domnívá, že je vysoká angažovanost a motivace emoční stav, kdy se zaměstnanec cítí energický, vášnivý a oddaný práci a investuje svoje nejlepší já – srdce, ducha i mysl – do práce, kterou dělá.

Suchý (2012) vidí důvod angažovanosti a loajality zaměstnanců v silné rodinné podpoře. Toho lze dosáhnout, pokud má společnost dobrou pověst u veřejnosti, podporuje zdraví a zdravý životní styl zaměstnanců a dává-li jim možnost pečovat co nejlépe o rodinné záležitosti. Zaměstnanci poté odcházejí z práce s dobrými pocity a stejně tak se s dobrými pocity další den do práce vrací.

Heathfield (2018) uvádí sedm způsobů, jak zvyšovat motivaci zaměstnanců:

- komunikovat zodpovědně a efektivně (Zaměstnanci chtějí vědět, co se v jejich podniku děje, chtějí informace potřebné ke své práci a potřebují jich takové množství, aby se mohli správně rozhodovat. Je proto důležité zaměstnance informovat, na čem se vedení dohodlo a sdělit jim všechny informace, které mohou mít vliv na jejich práci. Je lepší komunikovat se zaměstnanci víc, než se vedoucímu zdá nutné. I obyčejný pozdrav hraje svoji roli.),
- podpora komunikace s vedoucími a výkonnými manažery (Otevřená, upřímná a častá komunikace, pravidelné schůzky, implementace politiky otevřených dveří, kdy každý zaměstnanec může přijít s nápadem a myšlenkou.),
- vytváření příležitostí pro zaměstnance (Umožnit zaměstnancům rozvíjet svoje dovednosti, umožnit jim navštěvovat schůzky a porady, které překračují jejich pracovní oblast.),
- poskytnout zaměstnanci samostatně spravovat a přijímat odpovědnost (Zaměstnanci získají díky větším pravomocím a samostatné práci, za kterou si sami zodpovídají, velkou motivaci.),
- zaměřit se na obavy a starosti zaměstnanců (Řešit problémy dřív, než se díky nim stanou zaměstnanci nevykonnými.),
- ocenění zaměstnanců (Uznání a ocenění skvělé výkonnosti zaměstnanců je nejdůležitějším nástrojem pro zvýšení jejich motivace.),
- podporovat dobré vztahy mezi zaměstnanci a mezi zaměstnanci a vedoucími (Pracovníci oceňují dobrý vztah se svými vedoucími.).

Heathfield (2018) je přesvědčena, že k motivaci zaměstnanců přispívá jejich spokojenost. Mezi faktory přispívající ke spokojenosti patří péče o zaměstnance, respekt, uznání, nabídka zaměstnaneckých výhod, aktivit ve společnosti a pozitivní řízení.

Wride (2017) definuje spokojenost zaměstnanců jako míru uspokojování potřeb zaměstnanců a jejich spokojenost s celkovými pracovními zkušenostmi. Klíčovým faktorem ovlivňujícím spokojenost zaměstnanců je individuální pocit týkající se pracovního poměru jednotlivých zaměstnanců, který může být buď pozitivní nebo negativní. Spokojenost zaměstnance je tedy subjektivní pocit, který je zaměřen na emoční stav daného zaměstnance.

Heatfield (2018) tvrdí, že se spokojenost často měří pomocí anonymních dotazníků a průzkumů, které jsou pravidelně prováděny za účelem zjištění spokojenosti zaměstnanců. Tyto průzkumy se provádí na spokojenost v oblastech jako je styl řízení společnosti, chápání misí a vizí, týmové práce, vztahy se spolupracovníky. Druhou metodou, která se využívá



k měření spokojenosti zaměstnanců, jsou setkání s úzkým okruhem zaměstnanců a ústně pokládané otázky. Každá z těchto metod může, pokud mají zaměstnanci možnost poskytnout zpětnou vazbu, přispět ke znalostem o míře spokojenosti zaměstnanců. Pokud jsou průzkumy prováděny v pravidelných intervalech, např. každoročně, pak mají velkou výpovědní hodnotu, jelikož může zaměstnavatel sledovat, jak se morálka a spokojenost zaměstnanců vyvíjí.

Spokojenost zaměstnance pramení podle Halfa (2018) hned z prvního kontaktu se společností. Způsob zacházení udává od prvního dne tón spokojenosti zaměstnance. Half také nastiňuje několik klíčových strategií, jak dosáhnout spokojenosti zaměstnanců:

- na stejné lodi (Každý nový zaměstnanec by měl být od prvního dne nastaven na úspěch organizace a měl by znát její cíle. Důležité je, aby se pracovník nedozvěděl vše pouze o své práci, ale také o podnikové kultuře.),
- mentoring (Pokud nový zaměstnanec dostane hned od svého příchodu rady a výpomoci od zkušeného zaměstnance, který na něj bude působit v roli mentora, tak se nováček naučí velmi rychle novým dovednostem a rychle se sžije s podnikovou kulturou.),
- náležité ohodnocení (V současnosti je naprosto nezbytné, aby společnosti nabídly zaměstnancům atraktivní ohodnocení. Mezi to se řadí mzdy, ale i bonusy, placené volno, zdravotní výhody, důchodové plány a další výhody, které mohou činit rozdíl oproti konkurenci.),
- systémy vyhodnocování a odměňování (Každý člověk se chce cítit odměněný za to, co dělá. Společnosti by měly svým zaměstnancům děkovat za dobře odvedenou práci, a to buď upřímným e-mailem, dárkovou kartou nebo dnem volna navíc. Smyslem je ukázat svým zaměstnancům, že si jich společnost váží. Řada společností také podporuje program odměn, který zaměstnance má stimulovat k nápadům a inovacím v podniku.),
- rovnováha mezi pracovním a soukromým životem (Pokud společnost požaduje po zaměstnancích, aby pracovali dlouhé hodiny, velmi reálně hrozí syndrom vyhoření. Zdravá rovnováha mezi pracovním a soukromým životem je nezbytná a zaměstnanec potřebuje vědět, že tomu vedení rozumí a respektuje to. Společnosti by měly povzbuzovat své zaměstnance, aby si náležitě užili svou dovolenou. Pokud naopak pracují dlouho přesčas, tak by mělo vedení zvážit, že může pracovník dostat den volna navíc, případně přijít následný den do zaměstnání později.)
- školení a osobní rozvoj (Společnosti investují do školení a osobního rozvoje zaměstnanců, ať už pracuje na jakékoliv pozici. Inteligentní manažeři investicí do

osobního rozvoje zaměstnanců hledají příležitosti pro jejich růst. Některé společnosti platí zaměstnancům každoroční účast na konferencích nebo školicích akcích.),

- komunikace a zpětná vazba (Komunikace je nezbytným nástrojem pro stabilizaci zaměstnanců. Ti by měli mít pocit, že mohou kdykoliv přijít za vedením s novým nápadem, otázkami či obavami. Rovněž očekávají, že k nim vedení bude upřímné a otevřené.),
- podpora týmové práce (Pokud lidé pracují společně, velmi často dosahují mnohem lepších výsledků. Je proto důležité podporovat spolupráci, která přizpůsobí pracovní styly jednotlivců a umožní průchod jejich talentu. Je nutné vyjasnit cíle a záměry a povzbuzovat všechny, aby přispěli svými nápady a myšlenkami.),
- oslava významných úspěchů a milníků.

## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ZÍSKÁVÁNÍ A STABILIZACE ZAMĚSTNANCŮ NA POZICI ŘIDIČ VE SPOLEČNOSTI PSOTA TRANSPORT S.R.O.**

### **2.1 Představení společnosti**

Společnost PSOTA transport s.r.o. je součástí PSOTA Holding, který sdružuje také společnosti Autocentrum PSOTA s.r.o., Znojemská dopravní společnost – PSOTA s.r.o., Znojbus s.r.o., P.P.L. Autocentrum s.r.o., PSOTA group s.r.o., STK Znojmo s.r.o., Učňovské středisko PSOTA s.r.o., STK-SME Břeclav s.r.o. a Kontrolní stanice Znojmo s.r.o.

Předmět podnikání společnosti je vnitrostátní a mezinárodní silniční nákladní doprava, která je provozovaná vozidly a jízdními soupravami, které přesahují 3,5 tuny. PSOTA transport s.r.o. se zaměřuje na celovozové i kusové zásilky v rozsahu 0,5 až 24 tun, ADR zboží mimo tříd 1 a 7 a nově také na kusové zboží o hmotnosti 0,5 až 10 tun na trase z Vídně do České republiky.

Nejvýznamnější zákazníci jsou z oblasti automobilového průmyslu a logistiky. Společnost působí zejména v zemích střední Evropy, a to na území České republiky, Rakouska, Německa, Slovenska, Polska a Maďarska, často také ve Francii, Švýcarsku, Itálii a na Ukrajině.

Společnost PSOTA transport s.r.o. patří k významným českým dopravcům bez vlivu zahraničního kapitálu. Dlouhodobý cíl společnosti je snaha udržet hospodářskou stabilitu a posilování ekonomického růstu. PSOTA transport s.r.o. má hlavní řídicí centrum ve Znojmě, své pobočky má ale také v Jihlavě, Hodoníně a Kolíně.

PSOTA transport s.r.o. má během přepravy zboží pojištěné na 10 milionů Kč a všechna vozidla jsou sledována systémy O2 car control, Fleet visor Iveco, Scania fleet management 200 s online vazbou na dispečink a zákazníka. Dispečink komunikuje se zákazníky česky, německy, anglicky, francouzsky, polsky a rusky.

Společnost se také nově zaměřuje na spedici a logistiku, a to zejména na manipulaci, překládání a skladování zboží, vážení zboží do 60 tun a možnost parkování vozidel v hlídaném objektu monitorovaném kamerovým systémem.

Společnost PSOTA transport s.r.o. v současnosti provozuje nákladní silniční dopravu 107 vozidly, největší počet z toho jsou vozidla značky Scania, početně zastoupená jsou ale i vozidla značek Mercedes-Benz a Iveco.

## **2.2 Historie společnosti**

Historie společnosti PSOTA transport s.r.o., respektive PSOTA Holdingu, sahá až do roku 1990, kdy Karel Psota st. koupil první nákladní vozidlo Avia a založil společnost Autoexpres. Prvním zákazníkem bylo tehdejší EJF Jevišovice, dnešní EXIMET trafo s.r.o. Brzy poté následoval nákup prvního autobusu Škoda ŠD-11 a začal provoz osobní dopravy. V roce 1991 byly zakoupeny další dva autobusy a byly spuštěny linky ze Znojma do Brna a Prahy. Vozový park byl toho roku rozšířen také o první návěsovou soupravu.

Jeden z prvních zásadních zlomů se udál v roce 1992, kdy společnost uzavřela smlouvu o pravidelné přepravě pro jadernou elektrárnu Dukovany. Následovalo rozšíření vozového parku o další čtyři autobusy a přijetí dalších zaměstnanců. V roce 1992 tak mohlo dojít k zavedení regionálních linek Znojmo – Hatě a Znojmo – Miroslav – Moravský Krumlov, které byly provozovány bez jakýchkoliv dotací.

V roce 1994 byl zakoupen první zcela nový tahač značky Liaz 18.33 TBV. Z důvodu rozrůstajícího se vozového parku a nutnosti řešit servisní zázemí musela být společnost přestěhována do větších prostorů. Zázemí našla společnost v areálu v Dobšicích u Znojma, který plní svoji funkci i v dnešní době.

Dalším význačným rokem byl rok 1997, kdy došlo k navázání a uzavření spolupráce s významným zahraničním zákazníkem. Vzhledem k této spolupráci se začal mnohem rychlejším tempem rozrůstat vozový park, a také byla zahájena přeprava zboží podléhající úmluvě ADR. Díky této spolupráci začala společnost provozovat přepravu mezi Českou republikou, Polskem a Rakouskem.

O pět let později došlo k velké obměně vozového parku a k jeho dalšímu rozšiřování. Rok poté bylo společnosti přiděleno dalších jedenáct regionálních linek veřejné osobní dopravy. Zcela zásadní byl však pro společnost rok 2010, kdy společnost zvítězila ve výběrovém řízení na provoz městské autobusové dopravy ve Znojmě.

Samotná společnost PSOTA transport s.r.o. oficiálně vznikla 5. listopadu 2003 založením dvěma společníky – Karlem Psotou ml. a Pavlem Psotou. V současnosti je stoprocentním vlastníkem Karel Psota ml.

## **2.3 Současný personální stav**

Společnost PSOTA transport s.r.o. v současnosti zaměstnává 140 zaměstnanců, z toho 20 pracuje v administrativním úseku, 5 v dílnách a zbylých 115 jsou řidiči. Ačkoliv společnost sídlí v příhraničí s Rakouskem a jednu z poboček má blízko hranic se Slovenskem v Hodoníně, nezaměstnává žádného cizince.

**Tabulka 1** Fluktuace zaměstnanců na pozici řidič ve společnosti PSOTA transport s.r.o.

	2014	2015	2016	2017	2018
Počet nově příchozích zaměstnanců	10	14	11	22	20
Počet odchozích zaměstnanců	13	13	11	10	19

Zdroj: PSOTA transport s.r.o. (2019)

Z tabulky 1 vyplývá, že se společnosti PSOTA transport s.r.o. daří udržovat počet zaměstnanců na pozici řidič přibližně na stejném počtu. V roce 2017 společnost přijala z důvodu rozšiřování vozového parku o 12 zaměstnanců více, než jich odešlo.

V současné době pracuje ve společnosti PSOTA transport s.r.o. 7 zaměstnanců na pozici řidič v důchodovém věku a v horizontu dvou let hrozí odchod 13 zaměstnanců na pozici řidič do důchodu. Pokud tedy chce společnost předejít riziku velkého množství neobsazených pracovních míst, měla by se pokusit získat v horizontu dvou let optimálně 20 nových zaměstnanců na pozici řidič.

Ve společnosti PSOTA transport s.r.o. plní funkci personalisty Karel Psota nejml. Jeho náplní práce je zejména nábor nových zaměstnanců na pozici řidič. Uchazeče o zaměstnání informuje, jak společnost funguje, seznámí je s náročností práce a pracovní dobou, vyžádá si potřebné dokumenty a případně domluví termín nástupu. Zároveň komunikuje se stávajícími zaměstnanci a snaží se s nimi být v kontaktu, aby měli dojem, že se o ně vedení společnosti zajímá a stará.

## 2.4 Současný systém získávání zaměstnanců

Společnost PSOTA transport s.r.o. v současné době nejčastěji využívá k získání zaměstnanců inzertní webové portály. Inzeráty mají na webech jobs.cz, prace.cz, hyperinzerce.cz a také na bazos.cz. Tyto zveřejněné inzeráty obsahují graficky zpracovaný leták s velkým nápisem Pojed' s námi!, telefonním kontaktem a webovými stránkami společnosti. Inzeráty dále obsahují název volné pozice, podrobnější informace o pozici, orientační odměnu za práci, požadavky na uchazeče a nabízené výhody. Mezi požadavky lze najít řidičské oprávnění C+E, platný profesní průkaz, platnou digitální kartu, psychotesty, spolehlivost a zodpovědnost. Společnost PSOTA transport s.r.o. naopak uchazečům nabízí zázemí silné společnosti, stabilní zaměstnání na HPP, moderní vozový park, přidělené vlastní vozidlo, velmi zajímavé finanční ohodnocení a bonusy podle druhu práce, pravidelné vyplácení mzdy, individuální přístup a víkendy dle dohody.

Další způsob, kterým se společnost snaží získávat nové zaměstnance na pozici řidič, je uveřejnění volných pozic na svých webových stránkách v sekci Volná místa. Tam společnost

mimo jiné požaduje po uchazečích flexibilitu, zdravotní způsobilost a je tam také obsaženo, že společnost vítá uchazeče s průkazem ADR a praxe v oboru je vítána. Na webových stránkách je také uvedeno, že pro uchazeče splňující všechny podmínky je nástup možný ihned, a nechybí ani kontakt na personalistu společnosti Karla Psotu nejml.

Společnost PSOTA transport s.r.o. také spolupracuje s Úřadem práce ve Znojmě, kam posílá personalista Karel Psota nejml. žádanku, že jeho společnost nabízí volné pracovní pozice. Úřad práce nabízí lidem bez zaměstnání možnost rekvalifikačních kurzů, kdy jim finančně pomůže např. získat rozšíření řidičského průkazu skupiny C+E. Tito lidé pak kontaktují personalistu společnosti se zájmem o volnou pracovní pozici.

PSOTA transport s.r.o. také používá jako jednu z metod získávání zaměstnanců na pozici řidič zapojení do nábory formou doporučení svých současných zaměstnanců. Odměnu ve výši 10 000 Kč dostane každý zaměstnanec, který doporučí svým známým práci ve společnosti PSOTA transport s.r.o. na pozici řidič a ti zůstanou pracovat ve společnosti minimálně šest měsíců.

Společnost rovněž investuje do snahy o získávání zaměstnanců na pozici řidič formou reklamy. Konkrétně se jedná o velkoplošný billboard, který se nachází ve Znojmě. Tento velkoplošný billboard je majetkem společnosti, která za pronájem reklamní plochy platí měsíčně 9 000 Kč.



**Obrázek 1** Billboard společnosti PSOTA transport s.r.o. ve Znojmě (autor, 2019)

Společnost PSOTA transport s.r.o. považuje za jeden z klíčových způsobů, jak získává nové zaměstnance na pozici řidič, výrazně pokrytá vozidla a návěsy brandem společnosti. Kladou tak důraz na vnímání potenciálních uchazečů, kteří vidí vozidla společnosti na silnicích a zapamatují si je. Později si při hledání nového zaměstnání vzpomenou na společnost PSOTA transport s.r.o., jejichž vozidla viděli, a jdou se osobně zeptat na volné pracovní místo, případně kontaktují společnost elektronicky nebo telefonicky.

Další z možností, jak se společnost PSOTA transport s.r.o. snaží získat nové zaměstnance na pozici řidič, je poskytnutí půjčky zájemcům o rozšíření řidičského oprávnění. Zatímco některé společnosti nabízí zájemcům rozšíření řidičského oprávnění zdarma, pokud se jim pracovně zavážou na určité období, společnost PSOTA transport s.r.o. zájemcům poskytne půjčku, která je pak splácena ze mzdy zaměstnance v měsíční výši, na které se obě strany předem dohodnou.

## **2.5 Současný systém výběru pracovníků**

V současné době, kdy je v České republice nízká nezaměstnanost, nemají společnosti příliš mnoho prostoru pro výběr z uchazečů (Český statistický úřad na svém webu uvádí obecnou míru nezaměstnanosti v České republice za poslední čtvrtletí roku 2018 2,0 %). Přesto se vedení společnosti PSOTA transport s.r.o. snaží vybírat nové zaměstnance zodpovědně a nepřijímá každého uchazeče, který se přihlásí. Pokud vedení uchazeče shledá problémovým a nezodpovědným, ve své společnosti jej navzdory nízké nezaměstnanosti nezaměstná.

Každý uchazeč, který projde výběrovým řízením, musí splňovat všechny požadavky společnosti. Mezi ně patří:

- řidičský průkaz skupiny C+E,
- platný profesní průkaz,
- platná digitální karta,
- psychotesty.

S uchazečem, který splňuje všechny požadavky společnosti, následuje osobní pohovor, který vede personalista Karel Psota nejml. Ten si od uchazeče vyžádá ještě následující dokumenty:

- životopis,
- občanský průkaz,
- řidičský průkaz,
- profesní průkaz,
- digitální karta do tachografu,

- potvrzení o zdravotní způsobilosti,
- potvrzení o platném pojištění,
- výpis z trestního rejstříku,
- výpis bodového hodnocení řidiče.

Pakliže vedení shledá uchazeče vhodným, podepíše společnost s uchazečem pracovní smlouvu, proběhne školení BOZP a požární ochrany a s uchazečem je domluven pevný termín nástupu.

## 2.6 Současný systém adaptace

Adaptace nově příchozího zaměstnance je u každého individuální. Někdo přichází pracovat do společnosti jako úplný začátečník a někdo naopak jako zkušený řidič. Začínající a méně zkušení řidiči mají adaptační dobu zpravidla značně delší než mají jejich zkušenější kolegové. Nezkušený nově příchozí řidič jezdí ve dvojici s předem určeným kolegou, který už ve společnosti pracuje delší dobu a zná práci dokonale. Délka této adaptační doby závisí na schopnostech daného zaměstnance. Někomu stačí na zaučení týden, u jiného to může být i měsíc.

Adaptační proces je velice důležitý. Jeho cílem je zajistit plnou pracovní výkonnost nově příchozího zaměstnance a zabránit jeho případné demotivaci nebo nespokojenosti, která by mohla plynout z nedostatku informací. Výběr správného mentora, kterým bývají zkušenější řidiči pracující ve společnosti delší dobu, je proto nesmírně důležitý. Společnost PSOTA transport s.r.o. má tyto mentory předem vytipované a určené. Mentora tak přiřadí novému zaměstnanci podle toho, jaký druh práce bude nově příchozí vykonávat a jestli s tím má daný mentor osobní zkušenosti.

## 2.7 Současný systém odměňování

Společnost PSOTA transport s.r.o. nabízí svým zaměstnancům v porovnání s ostatními společnostmi na Znojemsku mírně nadprůměrné mzdové ohodnocení. Výše mzdy konkrétních zaměstnanců se liší podle druhu jejich práce. Řidiči, kteří jezdí zejména mimo Českou republiku a tráví většinu víkendů na cestě, berou větší mzdu než řidiči, kteří tráví víkendy doma. Průměrná mzda řidičů ve společnosti PSOTA transport s.r.o. se pohybuje kolem 40 000 Kč měsíčně, k čemuž jsou ještě připočítávány odměny.

PSOTA transport s.r.o. vyplácí zaměstnancům na pozici řidič dva druhy finančních odměn. Jedná se o věrnostní odměny a o odměny za ekonomickou jízdu. Odměny za ekonomickou jízdu jsou rozdělovány na základě rozhodnutí vedoucího dispečinku, který má



potřebné údaje o celoměsíční jízdě daného řidiče ze sledovacích systémů vozidel. Naproti tomu věrnostní odměny jsou pevně stanové vedením společnosti a každý zaměstnanec ví, za jakou dobu na kterou částku dosáhne. Věrnostní odměny ve společnosti PSOTA transport s.r.o. jsou následující:

- po čtyřech letech ve společnosti – 1 000 Kč v čistém měsíčně (dostává 24 zaměstnanců),
- po šesti letech ve společnosti – 2 000 Kč v čistém měsíčně (dostává 21 zaměstnanců),
- po osmi letech ve společnosti – 3 000 Kč v čistém měsíčně (dostává 16 zaměstnanců).

Další finanční odměnou, kterou společnost PSOTA transport s.r.o. svým zaměstnancům nabízí, je – jak již bylo popsáno v kapitole 2.4 – možnost získat jednorázovou odměnu ve výši 10 000 Kč za každého řidiče, kterého se jim povede do společnosti přivést a který u společnosti vydrží nejméně šest měsíců.

Společnost PSOTA transport s.r.o. nabízí svým zaměstnancům také nefinanční benefity. Jedná se o podnikové oblečení s logem společnosti a o možnost půjčit si nákladní vozidlo společnosti pro osobní potřeby. Zajímavý benefit také představuje přerozdělování nově pořízených nákladních vozidel. Ta zpravidla dostávají dlouhodobí zaměstnanci společnosti, pro které tak představuje nové vozidlo odměnu za věrnost a oddanost společnosti PSOTA transport s.r.o.

## **2.8 Vzdělávání zaměstnanců a možnost kariérního postupu**

PSOTA transport s.r.o. hraří svým zaměstnancům každoroční profesní školení, které sama společnost pořádá. Zaměstnanci během tohoto školení mají možnost vyjádřit svůj názor na chod společnosti, vyjádřit svoji spokojenost či nespokojenost a přednést vedení společnosti svoje návrhy na zlepšení chodu společnosti.

Společnost PSOTA transport s.r.o. se nebrání rozvoji svých zaměstnanců a naopak jej plně podporuje. Svým zaměstnancům nabízí možnost přejít po domluvě na jinou pracovní pozici. V minulosti takto řada řidičů přešla například do oddělení dispečinku nebo do dílen.

## **2.9 Péče o mezilidské vztahy zaměstnanců**

PSOTA transport s.r.o. se snaží utužovat mezi zaměstnanci dobré a přátelské vztahy. Z toho důvodu pořádá dvakrát ročně posezení v restauraci, kam můžou přijít všichni zaměstnanci společnosti a kde mají občerstvení zdarma. Od těchto akcí si vedení společnosti slibuje, že se zaměstnanci odreagují od pracovních povinností, utvoří mezi sebou vzájemné vztahy a vytvoří pozitivní atmosféru, která se přenesení i do zaměstnání.

Ve stejném duchu a se stejným záměrem pořádá společnost také každoročně zájezd do Brna, kde zaměstnancům společnost pronajme okruh pro motokáry. Tato akce slouží jako teambuilding a má utužovat vzájemné vztahy na pracovišti a vnést zaměstnancům do života nevšední zábavu a odreagování.

## **2.10 Porovnání se společností VAPAS, a.s.**

Společnosti PSOTA transport s.r.o. a VAPAS, a.s. nejsou přímými konkurenty, jelikož se obě společnosti zabývají přepravou jiného typu zboží – PSOTA transport s.r.o. má hlavní zákazníky v odvětví automobilového průmyslu, VAPAS, a.s. v zemědělství. Z hlediska získávání a stabilizace zaměstnanců na pozici řidič nákladní dopravy však pro sebe konkurenci představují. Společnost VAPAS, a.s. sídlí v Hrušovanech nad Jevišovkou, které jsou vzdálené od společnosti PSOTA transport s.r.o. sídlící na Dobšické ve Znojmě pouze 30 kilometrů.

Společnost VAPAS, a.s. soustřeďuje svůj proces získávání zaměstnanců na pozici řidič na inzerci v novinách, reklamy v rádiu, náborové nápisy na vlastních návěsech, ale především na doporučení mezi řidiči navzájem. Za hlavní stabilizační prvek považuje vedení společnosti nadprůměrné mzdové ohodnocení, které zaměstnanci dostávají pravidelně na účet bez prodlevy, což dle slov vedení není u řady společností v odvětví na Znojmsku standard. Zaměstnanci společnosti VAPAS, a.s. jsou také odměňováni za ekonomickou jízdu.

Adaptační proces nových zaměstnanců na pozici řidič ve společnosti VAPAS, a.s., kteří přejdou na zcela nový druh práce, probíhá ve většině případů tím způsobem, že nový zaměstnanec jezdí jeden až dva týdny ve dvojici společně se zkušenějším řidičem.

## **2.11 Porovnání se společností Inter Truck Znojmo s.r.o.**

Společnost Inter Truck Znojmo s.r.o. získává nové zaměstnance na pozici řidič výlučně doporučením současných zaměstnanců, kteří osobním kontaktem přesvědčí jiného řidiče, aby šel pracovat za nimi. Vedení společnosti Inter Truck Znojmo s.r.o. nepovažuje na základě zkušeností možnost získávání zaměstnanců na pozici řidič na úřadu práce za efektivní.

Jako největší výhodu pro zaměstnance vidí vedení společnosti Inter Truck Znojmo s.r.o. jistou benevolenci v pracovním režimu, kdy zaměstnancům na pozici řidič nabízí práci od pondělí do pátku a sobotu s nedělí mají řidiči volno. Řidiči dle slov vedení možnost trávit víkendy doma velice oceňují a často je to pro ně hlavní důvod při rozhodování, zda se nechat zaměstnat u společnosti Inter Truck Znojmo s.r.o. či ne.

## **2.12 Dotazník spokojenosti zaměstnanců**

Ke zjištění spokojenosti stávajících zaměstnanců na pozici řidič ve společnosti PSOTA transport s.r.o. byla zvolena dotazníková metoda. Dotazník byl sestaven takovým způsobem, aby bylo možné analyzovat, jaká je spokojenost zaměstnanců ve společnosti, jak jsou spokojeni s přístupem vedení, zda jsou hrdí na společnost, ve které pracují, zda hrozí riziko jejich odchodu ze zaměstnání, kde se o pracovní pozici ve společnosti PSOTA transport s.r.o. dozvěděli a jaké změny by případně zvýšily jejich spokojenost v zaměstnání.

Pro sběr odpovědí dotazníku byla zvolena elektronická podoba i papírová forma dotazníku. Dotazník byl rozeslán e-mailem personalistou společnosti Karlem Psotou nejml., všem 115 zaměstnancům na pozici řidič. Zaměstnanci také měli možnost vyplnit dotazník v papírové podobě na pobočce ve Znojmě. Dotazník vyplnilo celkem 89 zaměstnanců, což představuje 77% návratnost.

### **2.12.1 Vyhodnocení dotazníku**

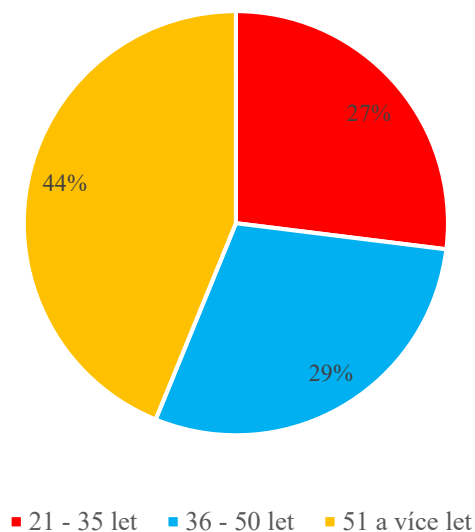
#### **Otázka č. 1 – Pohlaví**

Dotazník vyplnilo 89 mužů, což je 100 % z celkového počtu vyplněných dotazníků. Ve společnosti PSOTA transport s.r.o. na pozici řidič nepracuje žádná žena.

#### **Otázka č. 2 – Věk**

Aby bylo zřejmé, jestli se společnosti PSOTA transport s.r.o. daří oslovovat spíše mladší, středně staré nebo spíše věkově starší zaměstnance na pozici řidič, byly odpovědi na druhou otázku dotazníku rozděleny na tři možnosti – mladší generace (věk od 21 do 35 let), střední generace (věk od 36 do 50 let) a starší generace (věk od 51 a více let). Z šetření vyplývá, že nejvíce řidičů společnosti PSOTA transport s.r.o. je ve věku nad 51 let. Řidičů, kteří přesáhli tuto věkovou hranici je 39 (tj. 44 %). Naproti tomu nejméně (24, tj. 27 %) zaměstnanců na pozici řidič společnost zaměstnává ve věkovém rozmezí 21 až 35 let. Společnosti PSOTA transport s.r.o. se tedy příliš nedaří oslovovat mladší generaci. Ve věkovém rozmezí 36 až 50 let potom je 26 zaměstnanců (tj. 29 %).

## Věk

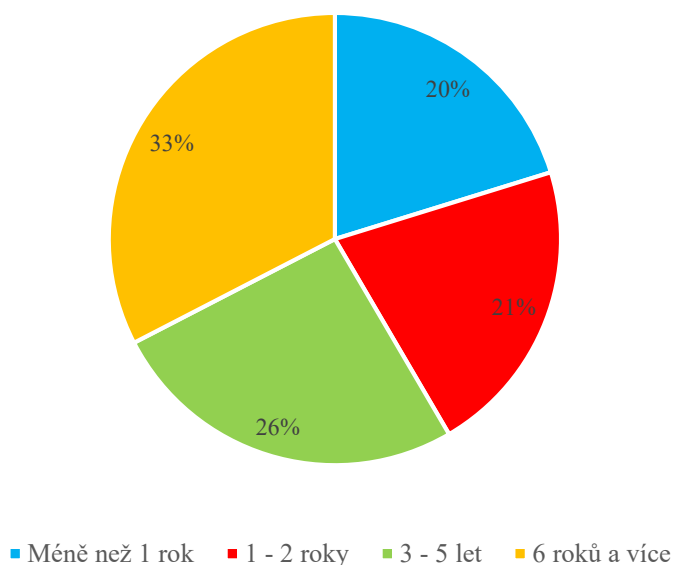


**Obrázek 2** Věk dotazovaných zaměstnanců (autor, 2019)

### Otázka č. 3 – Doba pracovního poměru

Z dotazníku vyplývá, že téměř jedna třetina respondentů (33%, tj. 29 zaměstnanců) pracuje u společnosti PSOTA transport s.r.o. déle jak šest roků, 23 respondentů (tj. 26 %) pracuje u společnosti v délce tři až pět let, 19 zaměstnanců (tj. 21 %) ve společnosti působí jeden až dva roky a zbylých 18 zaměstnanců (tj. 20 %) méně než jeden rok.

## Doba pracovního poměru

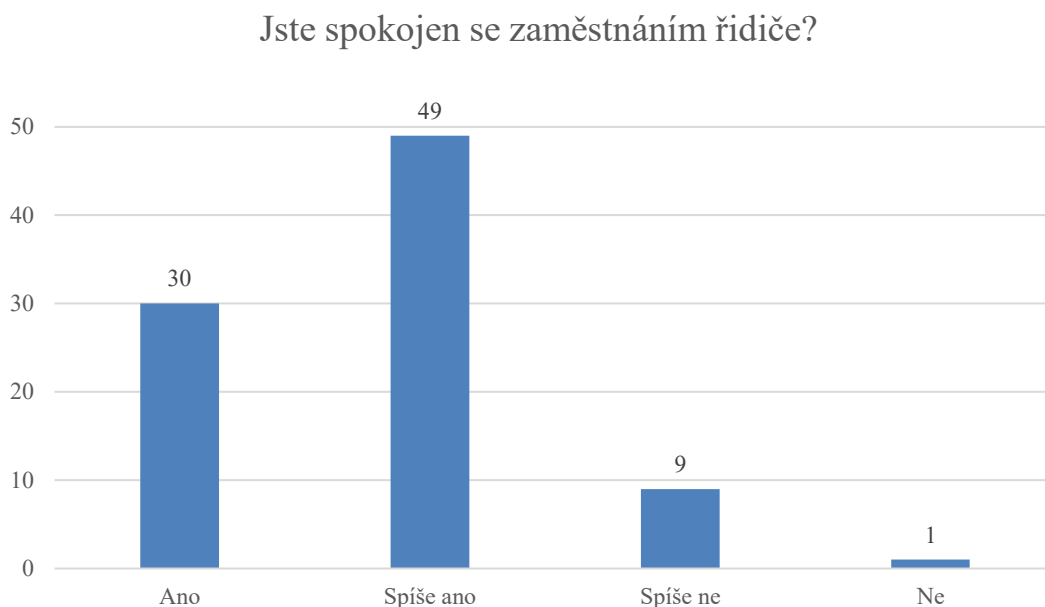


**Obrázek 3** Doba pracovního poměru dotazovaných zaměstnanců (autor, 2019)

#### Otázka č. 4 – Jste spokojen se zaměstnáním na pozici řidič?

Na otázku, zda jsou respondenti spokojeni s druhem svého zaměstnáním, odpověděla většina v pozitivním duchu. 30 zaměstnanců je se zaměstnáním řidiče spokojeno, dalších 49 je spíše spokojeno, naproti tomu devět jich je spíše nespokojeno a pouze jeden je nespokojený.

Odpovědi na tuto otázku vypovídají o spokojenosti respondentů se svým zaměstnáním, která převládá u téměř 89 % zaměstnanců, kteří se zapojili do dotazníkového šetření.



**Obrázek 4** Spokojenost se zaměstnáním řidiče (autor, 2019)

#### Otázka č. 5 – Jste za svoji práci adekvátně mzdově ohodnocen?

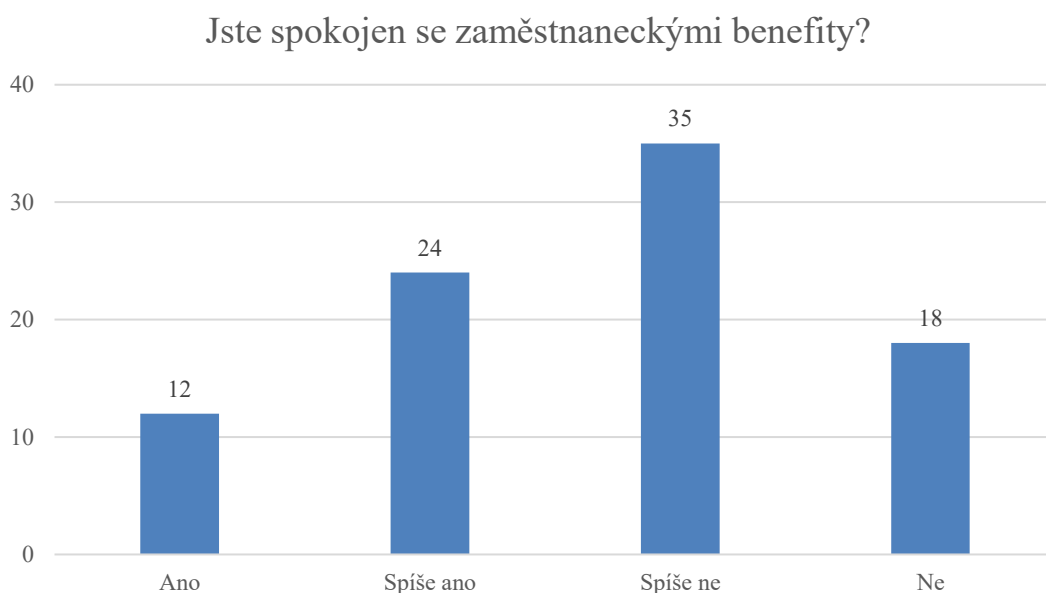
Odpovědi na otázku 5 už nejsou tak jednoznačné, jako tomu bylo u předchozí otázky. Minimálně 28 zaměstnanců (tj. 31,5 %) je se svým mzdovým ohodnocením nespokojeno, z toho 21 (23,6 %) je spíše nespokojeno a sedm (7,9 %) je rozhodně nespokojeno. Velký počet odpovědí byl zaznamenáno u možnosti dvě – spíše ano. Spíše spokojeno se svým mzdovým ohodnocením je 48 respondentů (54 %) a plně spokojeno je 13 respondentů (14,5 %). Spokojenost s mzdovým ohodnocením je znázorněna na obrázku 5.



**Obrázek 5** Spokojenost se mzdovým ohodnocením (autor, 2019)

**Otázka č. 6 – Jste spokojen se zaměstnaneckými benefity?**

Jak ukazuje obrázek 6, podle odpovědí respondentů na šestou otázku nepanuje mezi zaměstnanci spokojenost s benefity, které jim společnost PSOTA transport s.r.o. poskytuje. Více jak polovina (53 zaměstnanců, tj. téměř 60 %) je s nabízenými benefity nespokojeno. 35 zaměstnanců je spíše nespokojeno, 18 je zcela nespokojeno. Pouhých 12 zaměstnanců je se svými benefity spokojenost a 24 jich je spíše spokojeno.



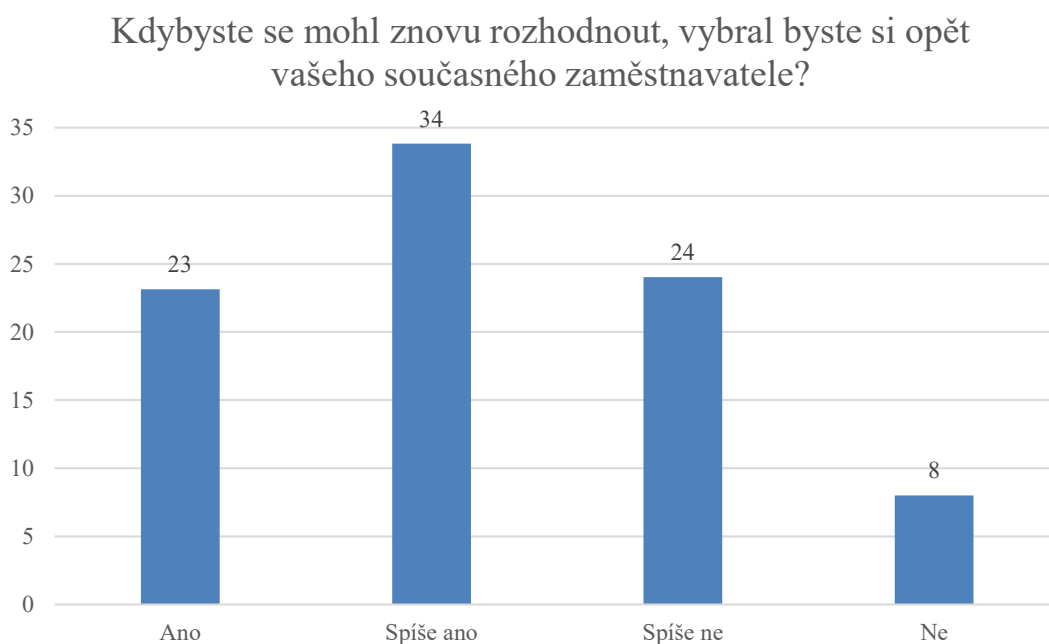
**Obrázek 6** Spokojenost se zaměstnaneckými benefity (autor, 2019)

### Otázka č. 7 - Kdybyste se mohl znovu rozhodnout, vybral byste si opět vašeho současného zaměstnavatele?

Otázka, zda by si současní zaměstnanci vybrali znovu svoji stávající společnost za zaměstnavatele, kdyby se mohli znovu rozhodovat, je velice důležitá. Ačkoliv, jak ukazují odpovědi na otázku č. 2, je věková struktura zaměstnanců ze 44 % ve věku nad 51 let, což jsou většinou lidé, kteří už nemají chuť měnit své zaměstnání, tak to může mít zásadní vliv na příchod nových zaměstnanců. To z toho důvodu, že spolu řidiči často navzájem komunikují

a pokud si někdo z nich jinému postěžuje, že by do společnosti už znovu nešel, kdyby se znovu rozhodoval, tak to s velkou pravděpodobností ostatní od zájmu ucházet se o pracovní místo ve společnosti odradí.

A právě v této otázce se, jak je vidět na obrázku 7, odpovědi často různily. 23 respondentů je přesvědčeno o tom, že by se pro jejich stávající společnost rozhodlo znovu, 34 respondentů by si společnost pravděpodobně vybralo znovu, naopak 24 respondentů by si pravděpodobně společnost znovu nevybralo a 8 odpovídajících by se určitě znovu pro společnost PSOTA transport s.r.o. nerozhodlo.



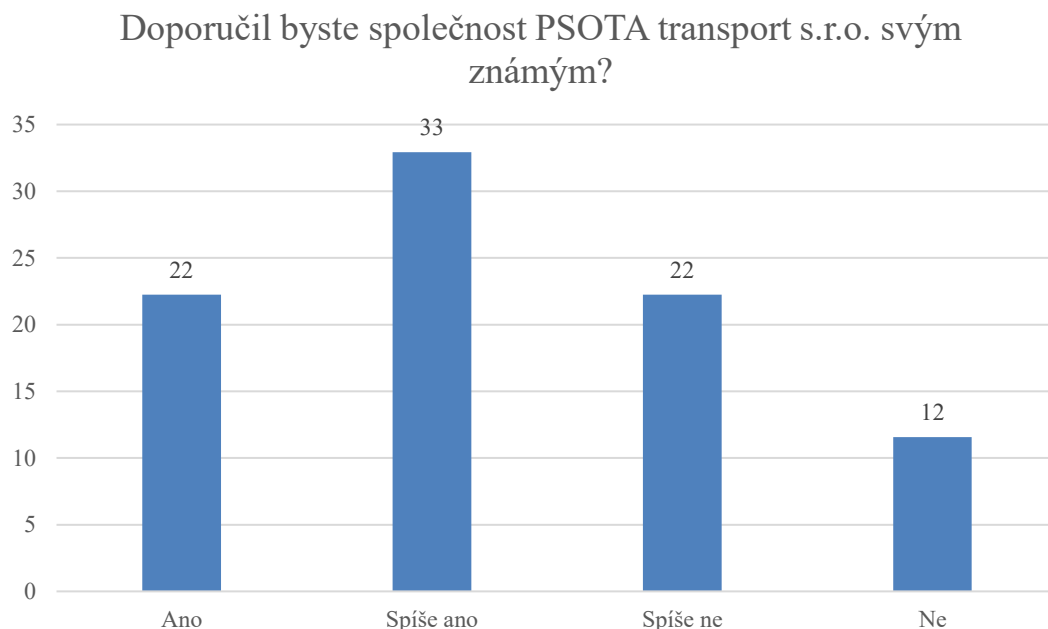
**Obrázek 7** Úvaha zaměstnanců o znovuzvolení společnosti (autor, 2019)

### Otázka č. 8 – Doporučil byste společnost PSOTA transport s.r.o. svým známým?

Otázka osm koresponduje s předchozí otázkou. Vzhledem k tomu, že velké množství společností stejného zaměření jako je PSOTA transport s.r.o. spoléhá při získávání zaměstnanců na pozici řidič zejména na doporučení mezi řidiči navzájem, je důležité,

aby odpovědi na tuto otázku byly co nejpozitivnější. Čím pozitivnější odpovědi na tuto otázku jsou, tím větší je šance, že si řidiči mezi sebou řeknou, že pracovat pro společnost PSOTA transport s.r.o. je dobrá volba a svým kolegům řidičům z ostatních společností práci u PSOTA transport s.r.o. doporučí.

Jak naznačuje obrázek 8, odpovědi na otázku osm jsou podobné odpovědím na otázku předchozí. 22 zaměstnanců společnosti PSOTA transport s.r.o. by svým známým doporučilo zaměstnání v této společnosti, 33 zaměstnanců by svým známým tuto společnost pravděpodobně doporučilo, 22 zaměstnanců by pravděpodobně svým známým práci ve společnosti PSOTA transport s.r.o. nedoporučilo a zbylých 12 by určitě nedoporučilo svým známým, aby se ucházeli o pracovní místo v této společnosti.



**Obrázek 8** Pravděpodobnost doporučení společnosti PSOTA transport s.r.o. (autor, 2019)

### **Otázka č. 9 – Jste spokojen s pracovními vztahy?**

Jak ukazuje obrázek 9, velká většina zaměstnanců společnosti PSOTA transport s.r.o. je s pracovními vztahy spokojená. Zaměstnanci mezi sebou velmi dobře vychází, což je pro zdraví společnosti velice pozitivní informace.



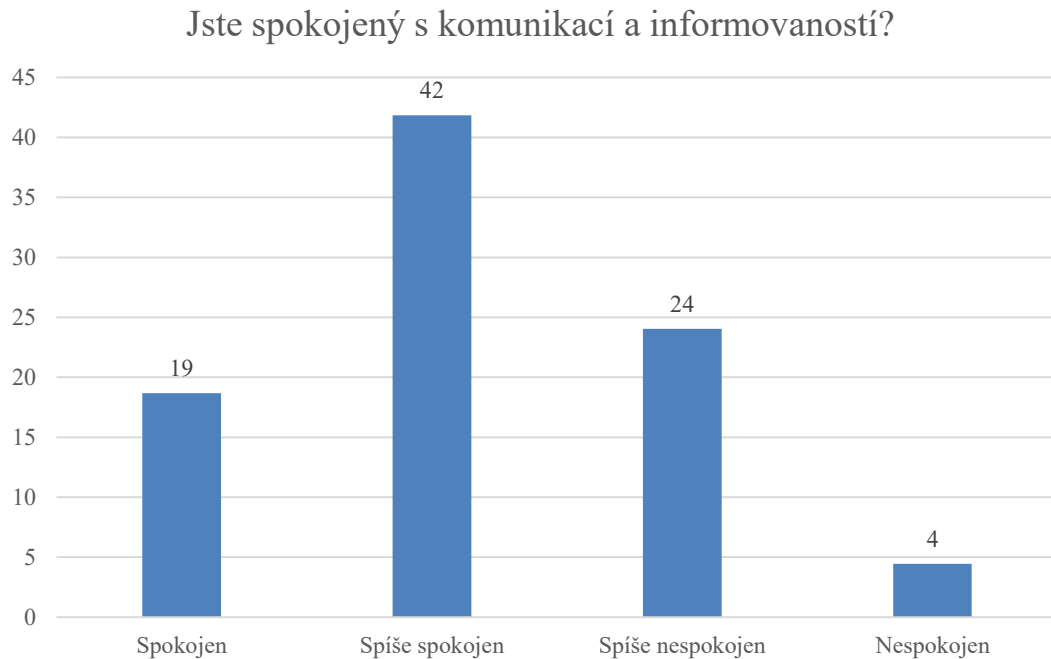


**Obrázek 9** Spokojenost s pracovními vztahy (autor, 2019)

S pracovními vztahy je ve společnosti PSOTA transport s.r.o. nespokojeno pouze 13 respondentů, což představuje necelých 15 %. Vyloženě nespokojení jsou navíc jenom dva zaměstnanci, což je pro společnost z celkového počtu 89 respondentů velice pozitivní zpráva. Skvělým znamením pro vedení společnosti je také to, že je s pracovními vztahy spokojeno 26 zaměstnanců a u dalších 51 převažuje rovněž spokojenost.

#### **Otázka č. 10 – Jste spokojený s komunikací a informovaností?**

Jak ukazuje obrázek 10, tak i s komunikací a informovaností převažuje ve společnosti PSOTA transport s.r.o. spokojenost. U 61 respondentů převažuje spokojenost s komunikací a informovaností, z toho u 19 je spokojenost jednoznačná. Dalších 24 zaměstnanců je spíše nespokojeno a 4 zaměstnanci jsou nespokojeni.

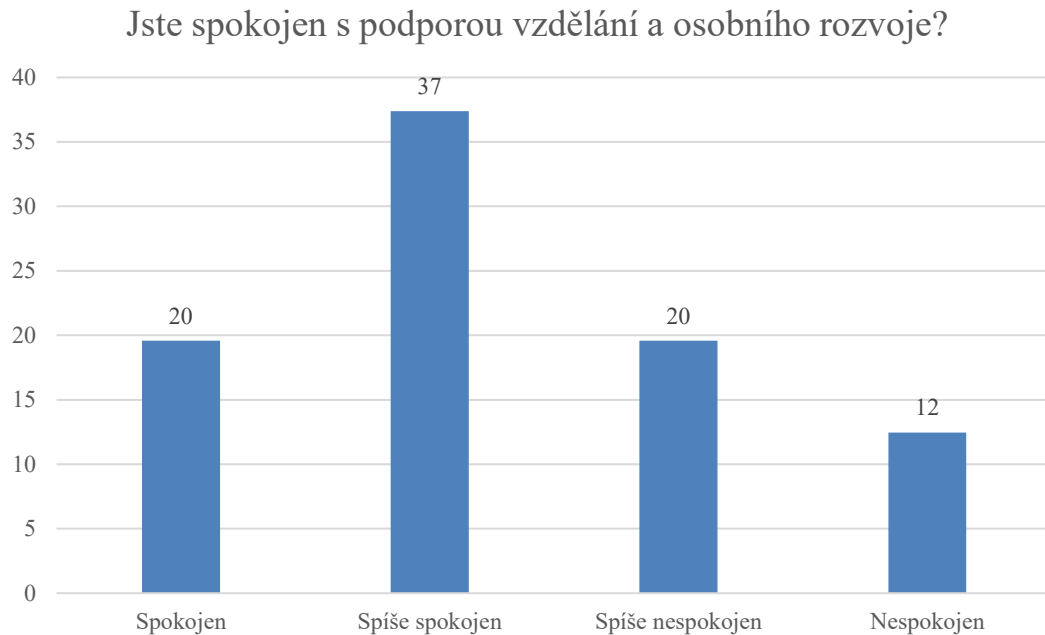


**Obrázek 10** Spokojenost s komunikací a informovaností (autor, 2019)

**Otázka č. 11 – Jste spokojen s podporou vzdělání a osobního rozvoje?**

Obrázek 11 naznačuje, že ve společnosti převažuje spokojenost rovněž i s podporou vzdělání a osobního rozvoje ze strany vedení společnosti. 20 zaměstnanců je zcela spokojeno, 37 jich je spíše spokojeno, 20 spíše nespokojeno a 12 je nespokojeno.

Spokojenost s podporou vzdělání a osobního rozvoje převažuje zejména z toho důvodu, že společnost pořádá a hraje zaměstnancům na pozici řidič povinné každoroční profesní školení, a také proto, že umožňuje zaměstnancům změnu pracovní pozice po vzájemné domluvě.

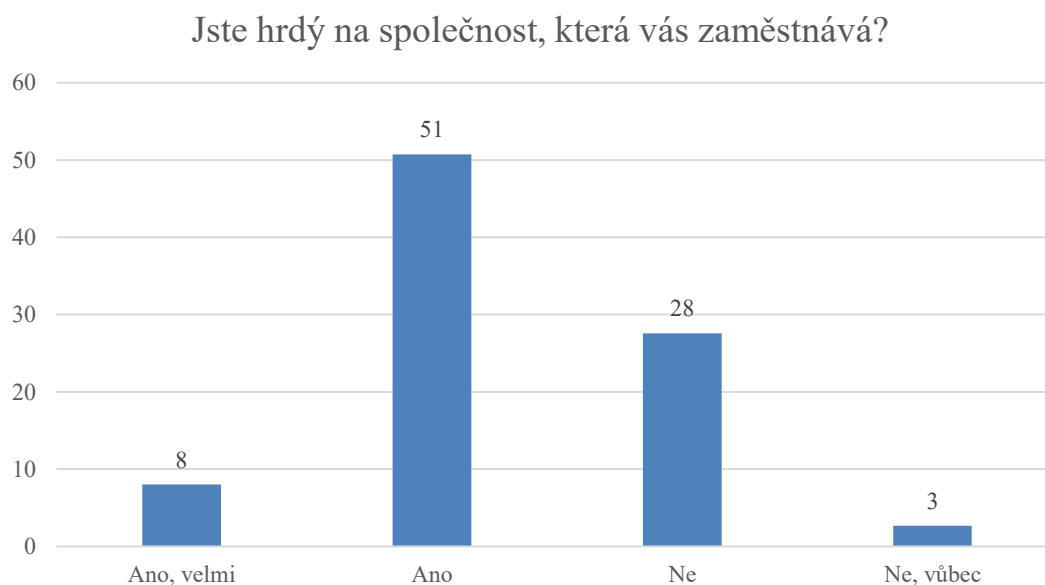


**Obrázek 11** Spokojenost s podporou vzdělání a osobního rozvoje (autor, 2019)

**Otázka č. 12 – Jste hrdý na společnost, která vás zaměstnává?**

Ačkoliv je na společnost PSOTA transport s.r.o. hrdých 59 zaměstnanců, což představuje 66 % ze všech respondentů, tak je o tom plně přesvědčeno pouze osm respondentů, kteří odpověděli, že jsou na svoji společnost velmi hrdí.

Pozornost by ale vedení společnosti mělo věnovat faktu, že 31 zaměstnanců odpovědělo, že na společnost, která je zaměstnává, není hrdo. Mírně potěšující může být, že z toho pouze tři zaměstnanci odpověděli, že na svého zaměstnavatele nejsou vůbec hrdí.



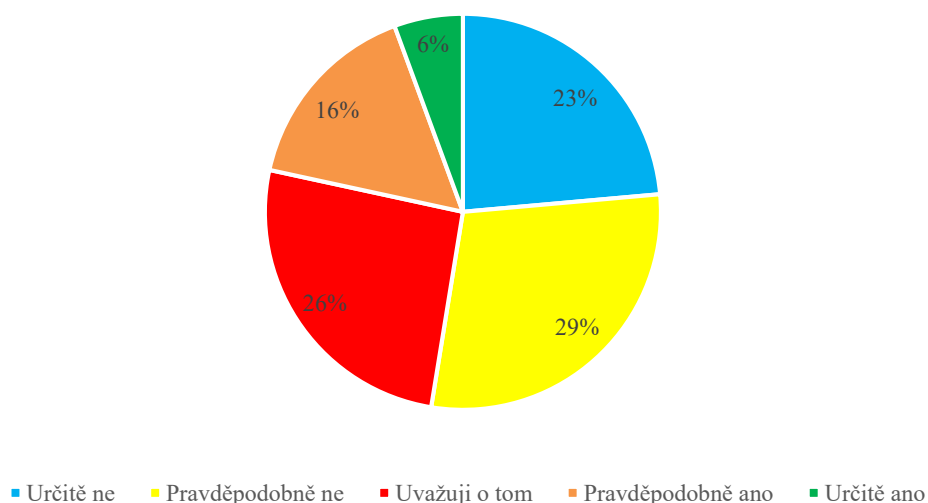
**Obrázek 12** Hrdost zaměstnanců na společnost, která je zaměstnává (autor, 2019)

### Otázka č. 13 – Je pravděpodobné, že budete hledat jiné zaměstnání mimo PSOTA transport s.r.o.?

Odpovědi na otázku 13 jsou pro společnost PSOTA transport s.r.o. dost zásadní. Z této otázky je možné zjistit, jak velké množství současných zaměstnanců uvažuje o změně zaměstnavatele a jak velké množství zaměstnanců je již rozhodnuto hledat si nové zaměstnání.

Více jak polovina respondentů (tj. 53 %) nepovažuje za pravděpodobné, že si bude hledat jiné zaměstnání mimo společnost PSOTA transport s.r.o. Konkrétně 21 zaměstnanců určitě o změně zaměstnavatele neuvažuje, dalších 26 to nevidí jako pravděpodobné. Dalších 23 zaměstnanců není ve společnosti zcela spokojeno a o změně zaměstnavatele uvažuje. U 14 zaměstnanců je pravděpodobné, že budou hledat jiné zaměstnání mimo společnost, a 5 zaměstnanců je rozhodnuto, že se pokusí vyhledat si jiné zaměstnání mimo společnost PSOTA transport s.r.o.

#### Je pravděpodobné, že budete hledat jiné zaměstnání mimo PSOTA transport s.r.o.?



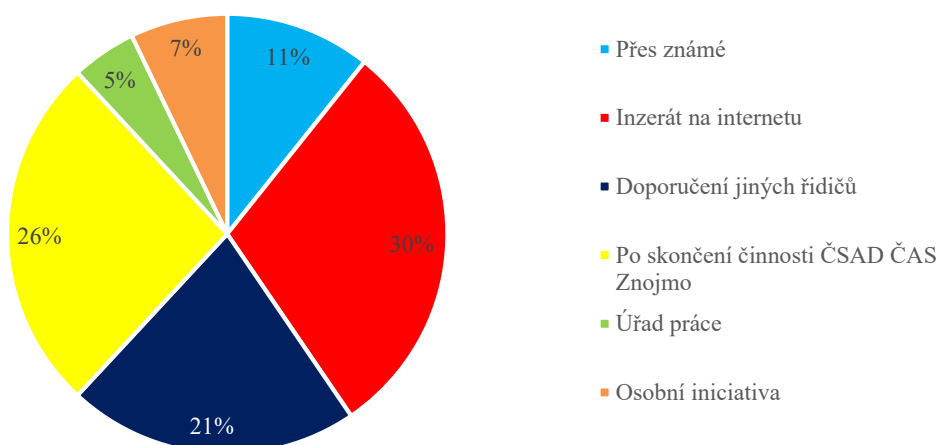
Obrázek 13 Pravděpodobnost, že si budou respondenti hledat jiné zaměstnání (autor, 2019)

### Otázka č. 14 – Kde jste se dozvěděl o pracovní pozici ve společnosti PSOTA transport s.r.o.?

Jak ukazuje obrázek 14, největší množství zaměstnanců se o volné pracovní pozici řidiče ve společnosti PSOTA transport s.r.o. dozvědělo prostřednictvím inzerátu na internetu, a to 30 %, což je 25 respondentů. Dalším význačným zdrojem zaměstnanců na pozici řidič byla společnost ČSAD ČAS Znojmo, ze které po jejím skončení provozování nákladní dopravy přešlo do společnosti PSOTA transport s.r.o. 22 zaměstnanců, což představuje 26 %.

Velkou roli v oslovování potenciálních zaměstnanců hraje také komunikace mezi řidiči různých společností navzájem. Řidiči si velice často sdělují svoje osobní dojmy a zkušenosti ze zaměstnání a případně svého zaměstnavatele ostatním doporučí. Tímto způsobem se dozvědělo o pracovní pozici ve společnosti PSOTA transport s.r.o. 21 % respondentů (tj. 18 zaměstnanců). Dalších devět respondentů (tj. 11 %) se o pracovní pozici dozvědělo přes své známé, ať už se jednalo o kamarády nebo rodinné příslušníky. Šest zaměstnanců (tj. 7 %) se z vlastní iniciativy začalo zajímat, zda společnost PSOTA transport s.r.o. nabízí volné pracovní pozice a zbylí čtyři respondenti (tj. 5 %) se o volné pracovní pozici dozvěděli přes úřad práce.

### Kde jste se dozvěděl o pracovní pozici ve společnosti PSOTA transport s.r.o.?



**Obrázek 14** Jak se řidiči dozvěděli o pracovní pozici ve společnosti (autor, 2019)

### Otázka č. 15 - Jaké změny by zvýšily vaši spokojenost ve společnosti PSOTA transport s.r.o.?

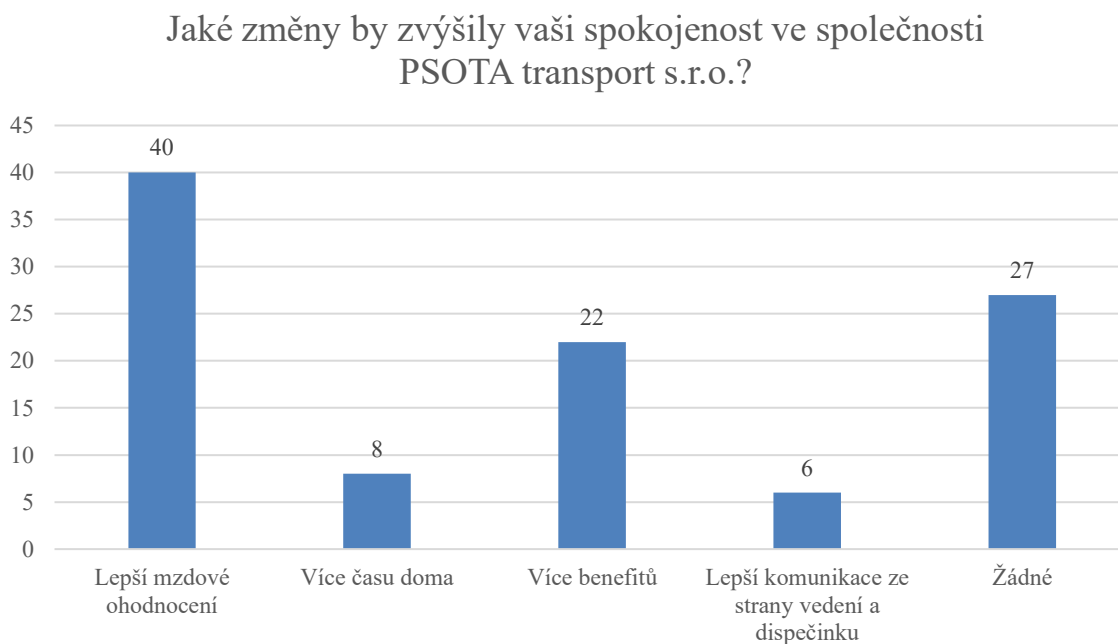
Na otázku 15 bylo umožněno odpovídat vlastními slovy, někteří respondenti z toho důvodu uvedli více změn, které by vedly ke zvýšení jejich spokojenosti.

40 respondentů (tj. 45 %) v odpovědích uvedlo, že by ke zvýšení jejich spokojenosti vedlo navýšení jejich mzdového ohodnocení. Osm respondentů uvedlo jako vítanou změnu více času stráveného doma. Šest z těchto osmi odpovědí navíc bylo v kombinaci většího mzdového ohodnocení s větším množstvím času stráveného doma.

Velkou čestnost odpovědí zaznamenala také navrhovaná změna v podobě lepších benefitů poskytovaných zaměstnavatelem. Tuto změnu by uvítalo 22 zaměstnanců (tj. 25 %).

Šest zaměstnanců se domnívá, že ke zlepšení jejich spokojenost ve společnosti PSOTA transport s.r.o. by vedla lepší komunikace ze strany vedení a dispečinku.

Velké množství zaměstnanců (27, tj. téměř jedna třetina) je ale ve společnosti PSOTA transport s.r.o. spokojeno. Tito zaměstnanci nevyžadují žádnou změnu, aby se ve svém zaměstnání cítili spokojeněji.



**Obrázek 15** Změny, které by zvýšily spokojenost zaměstnanců (autor, 2019)

### 2.13 Shrnutí analýzy a dotazníkového šetření

Z analýzy současného stavu získávání a stabilizace zaměstnanců na pozici řidič ve společnosti PSOTA transport s.r.o. je patrné, že se vedení společnosti poměrně daří držet si přibližně stálý počet zaměstnanců na pozici řidič. Společnost využívá k získávání nových zaměstnanců zejména internetové inzertní portály, kam uveřejňuje nabídky. Tato metoda se na základě dotazníku jeví jako úspěšná, jelikož přilákala 30 % respondentů. Vzhledem k tomu, že se nabízení volných pracovních pozic na internetových inzertních portálech osvědčilo, měla by v tom společnost pokračovat stejným způsobem.

Pozitivním signálem pro vedení společnosti je také určitá spokojenost zaměstnanců se svým mzdovým ohodnocením za jejich vykonávanou práci. Až 68,5 % zaměstnanců se domnívá, že je za svoji práci adekvátně ohodnoceno. To potvrzuje tvrzení, že společnost PSOTA transport s.r.o. nabízí v porovnání s konkurencí na Znojemsku vyšší mzdové ohodnocení, než je průměr.

Zjevný nedostatek a varování pro vedení společnosti představuje fakt, že 44 % procent zaměstnanců na pozici řidič tvoří lidé starší 51 let. Ke znepokojení přispívá také fakt, že pouze 27 % zaměstnanců je mladších 36 let. Z toho plyne, že se společnosti PSOTA transport s.r.o. příliš nedaří oslovovat mladší generace a hrozí tak, že v dohledné budoucnosti přijde o velkou část svých zaměstnanců na pozici řidič. Toto riziko ještě umocňuje zjištění, že sedm zaměstnanců společnosti již dosáhlo důchodového věku a dalších 13 zaměstnanců důchodového věku dosáhne v horizontu dvou let. Z toho důvodu by mělo vedení společnosti upřít pozornost na snahu o získávání mladých řidičů, kteří mohou pro společnost pracovat i několik desítek let.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že u 89 % respondentů převažuje spokojenost se svým zaměstnáním řidiče. To je dobrý signál, že většina zaměstnanců neuvažuje nad změnou druhu zaměstnání.

Více než polovina zaměstnanců (tj. 64 %) by si svého stávajícího zaměstnavatele zvolila znovu, necelých 62 % zaměstnanců by svého zaměstnavatele doporučilo svým známým a 66 % zaměstnanců je na společnost, která je zaměstnává, hrdých. To značí, že většina zaměstnanců je ve svém zaměstnání spokojena, najde se ale stále poměrně dost zaměstnanců, kteří spokojení nejsou.

Jedním z klíčových problémů nespokojenosti zaměstnanců jsou zaměstnanecké benefity. S nimi není spokojeno 60 % zaměstnanců a společnost PSOTA transport s.r.o. by se tímto problémem měla zabývat.

Téměř polovina respondentů (40) v dotazníkú uvedla, že by uvítala lepší mzdové ohodnocení, aby se ve společnosti cítila spokojeněji. Z dotazníku ale rovněž vyplývá, že více než dvě třetiny zaměstnanců (69 %) si myslí, že jsou za svoji práci adekvátně mzdově ohodnocení. Vedení společnosti PSOTA transport s.r.o. by proto mělo hledat jiné formy odměňování, než v podobě navyšování mzdy zaměstnanců.

### **3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ V OBLASTI ZÍSKÁVÁNÍ A STABILIZACE ZAMĚSTNANCŮ NA POZICI ŘIDIČ VE SPOLEČNOSTI PSOTA TRANSPORT S.R.O.**

Kapitola číslo tři se zabývá návrhy na zlepšení získávání a stabilizace zaměstnanců na pozici řidič ve společnost PSOTA transport s.r.o. Nejprve jsou představeny návrhy na zlepšení v oblasti získávání zaměstnanců a následně jsou nastíněny návrhy na zavedení nových bonusů a odměn pro stávající zaměstnance, které mají pomoci zlepšit oblast stabilizace zaměstnanců. Je třeba vzít na vědomí, že v dnešní době lidé často nelpí pouze na finanční stránce, ale za důležité také považují to, jaké nabízí společnost svým zaměstnancům benefity a další výhody. Společnost by měla dbát na to, aby nabízela svým zaměstnancům něco navíc, co jiné společnosti nenabízí. Tím získá konkurenční výhodu.

Benefity a další výhody učiní společnost mnohem atraktivnější a jsou základem budování dobrého jména společnosti. Pokud jsou s nimi stávající zaměstnanci spokojeni, rádi to řeknou i svým známým, což pomáhá budovat dobrou pověst společnosti. Mzdové podmínky jsou u ostatních společností často velice podobné, pestrá nabídka benefitů a dalších výhod tak může být faktorem, který přispěje k tomu, že se daný člověk rozhodne pro práci právě ve společnosti PSOTA transport s.r.o.

#### **3.1 Návrhy na zlepšení v oblasti získávání zaměstnanců na pozici řidič**

Pokud chce společnost PSOTA transport s.r.o. disponovat dostačujícím počtem zaměstnanců na pozici řidič, musí umět potenciální uchazeče oslovit a zaujmout. V oblasti personálního řízení je v současnosti velká konkurence, obzvláště v získávání zaměstnanců na pozici řidič dochází velmi často k tvrdému konkurenčnímu boji. Z toho důvodu je potřeba být o krok napřed před konkurencí.

##### **3.1.1 Využívání sociálních sítí**

Sociální sítě jsou v současnosti obrovským fenoménem. Hušková (2018) uvádí, že Facebook v České republice využívá už přes 5,2 milionů uživatelů, přičemž 77 % z nich se přihlašuje na Facebook každý den. V roce 2017 bylo v České republice na Facebooku 4,4 milionů uživatelů, což značí obrovský meziroční nárůst. Dle zveřejněných průzkumů společnosti nenasvědčuje vývoj tomu, že by v nejbližší době mělo dojít k ochabnutí zájmu o tuto sociálních sítí.

Facebook v dnešní době neslouží pouze jako oddechové médium, kam si jde člověk odpočinout, ale stal se každodenní součástí života většiny uživatelů. Ti tam tak nevyhledávají



pouze zábavu, ale i informace a zajímavosti, které využijí v běžném životě. Facebooková stránka společnosti tak velice často bývá vizitkou společnosti, které lidé přikládají velkou váhu.

Společnosti v České republice začínají vliv sociálních sítí stále více vnímat a snaží se na nich upoutat pozornost uživatelů. Facebook může z pohledu organizace splňovat hned dvě klíčové role, a to funkci nástroje pro získávání, ale i stabilizaci zaměstnanců.



**Obrázek 16** Příklad využití sociálních sítí (CEE Logistics a.s., 2019)

Se sociálními sítěmi se dá pracovat mnoha různými způsoby. Jak je vidět na obrázku 16, který zveřejnila na své facebookové stránce společnost CEE Logistics a.s., prostřednictvím příspěvků na sociálních sítích lze šikovným způsobem zapůsobit jak na stávající zaměstnance, tak na potenciální.

Uvedená charakteristika zaměstnance na obrázku 16 formou velmi osobního sdělení dokazuje, že společnost má zájem o soukromý život a záliby svých zaměstnanců a že mezi zaměstnancem a společností je velmi osobní vztah. Potenciálního uchazeče o zaměstnání blízký vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem osloví a probudí jeho zájem stát se součástí takové společnosti. Stávající zaměstnanec pocítí hrdost a sounáležitost se společností, což přispěje ke zvýšení jeho spokojenosti v zaměstnání. Z toho důvodu může být práce se sociálními sítěmi i nástrojem ke stabilizaci zaměstnanců.

Prezentace společnosti na Facebooku má téměř neomezené možnosti. Pomocí Facebooku například lze zaměstnancům blahopřát k narozeninám, významným pracovním milníkům, ale i k osobním úspěchům ze soukromého života. Zaměstnanec díky tomu ocení, že není pro společnost pouhým nástrojem pro vydělávání peněz a jeho spokojenost vzroste.

Další možnosti využití Facebooku k prezentaci a budování dobrého jména společnosti může být vhodné propojení se samotnými zaměstnanci. V případě zaměstnanců na pozici řidič může společnost sdílet zajímavé fotografie pořízené zaměstnanci během vykonávání své práce.

Využívání Facebooku tak představuje další způsob komunikace se zaměstnanci. Díky tomu nedochází pouze k prezentaci společnosti a případně k získávání nových zaměstnanců, ale dochází také k prolínání se stabilizací současných zaměstnanců.

V neposlední řadě lze na facebookové stránce společnosti uveřejňovat oznámení s informacemi o nábore nových pracovníků.

Společnost PSOTA transport s.r.o. v současnosti využívá svoji facebookovou stránku pouze minimálně. Sleduje ji 727 lidí (k 31. březnu 2019) a příspěvky se na stránce objevují pouze sporadicky. V období od 6. srpna 2018 do 31. března 2019 na své facebookové stránce společnost zveřejnila pouze dva příspěvky.

Navrhované zlepšení využívání Facebooku k prezentaci společnosti proto spočívá v aktivním přidávání příspěvků na facebookovou stránku, a to alespoň třikrát týdně, v ideálním případě však každý den, aby byla stránka neustále aktivní. Správu sociální sítě by měl mít na starosti personalista společnosti Karel Psota nejml., který by zaměstnance společnosti požádal, aby mu posílali zajímavé fotografie zachycené během svého výkonu práce. Jednalo by se zejména o vtipné momenty, které zaměstnanci zažili, fotografie vozidel společnosti na zajímavých místech atd. Správce facebookové stránky by mimo jiné zveřejňoval gratulace zaměstnancům k jejich narozeninám či životním úspěchům, poděkování v případě dosažení jejich pracovního milníku (např. pět let ve společnosti), případné představení jednotlivých zaměstnanců viz. obrázek 16, ale především také novinky a zajímavosti ze společnosti, prezentaci služeb nabízených společností a také nabídku volných pracovních pozic. Aby zveřejňované příspěvky upoutaly pozornost uživatelů sociální sítě, bylo by vhodné, kdyby každý obsahoval fotografii nebo obrázek, což poutá pozornost efektivněji než samotný text. Důležité je neustále udržovat kontakt s uživateli, kteří stránku sledují. Díky tomu si stránka udržuje svůj dosah a v případě, že jsou příspěvky atraktivní, tak se dosah naopak díky interakci uživatelů ještě navyšuje a tím roste všeobecné povědomí o společnosti.

### **3.1.2 Spolupráce se školami**

Úspěšná spolupráce se školami přináší ve srovnání s náborem starších a zkušenějších řidičů jedno velké pozitivum – v případě spokojenosti mladých zaměstnanců existuje předpoklad, že ve společnosti budou pracovat i několik desítek let. To představuje pro společnost v porovnání se staršími zaměstnanci, kteří odejdou podstatně dříve do důchodu, nespornou výhodu. Starší a zkušenější kolegové mohou v tomto případě navíc plnit roli školitele a absolventy zaučí a předají jim svoje zkušenosti.

Jednou z možností spolupráce společnosti se školami jsou tzv. kontaktní dny, kdy si společnost vytipuje několik středních a středních odborných škol v okolí, kde následně proběhne prezentace společnosti a případný nábor studentů.

Prezentace by měla obsahovat základní fakta o společnosti, seznámení s pracovními pozicemi, s nabízenými mzdovými podmínkami a zaměstnaneckými benefity a bohatý obrazový materiál.

Uspořádat kontaktní den vyžaduje důkladnou přípravu prezentace s využitím moderních informačních technologií. Pro úspěch celého projektu představuje podstatnou roli také osobnost prezentujícího. Je nezbytné, aby dokázal posluchače zaujmout neformálním, ale fundovaným projevem. Za tímto účelem by měl využít nabídky kurzů pro přednášející. Tyto kurzy slouží ke zdokonalení veřejného projevu, k zajištění působivosti a přesvědčivosti projevu, zlepšují kulturu mluveného projevu, techniku řeči, přednes a řeč těla. Z časových a finančních důvodů je možné využít elektronickou platformu pro vzdělávání dospělých v Evropě EPAL, která nabízí semináře prostřednictvím internetu zdarma a v čase, který si účastník sám zvolí.

Vhodnou formou spolupráce se školami jsou exkurze do společnosti. Exkurze by měla zahrnovat prezentaci společnosti, prohlídku administrativního úseku, návštěvu dílen, ukázkou vozového parku a zázemí pro řidiče. Návštěvníci by měli možnost neformálně pohovořit se zaměstnanci na pozici řidič i se zaměstnanci dispečinku, dostali by příležitost klást otázky a dotazovat se na věci, které je zajímají. Cenné by pro návštěvníky bylo i krátké setkání s vedením společnosti.

Užitečným doplňkem kontaktních dnů i exkurzí by mohlo být krátké dotazníkové šetření, ve kterém by společnost získala od studentů zpětnou vazbu pro přípravu následných akcí tohoto typu. Posloužilo by také k získání informací o názorech studentů na fungování společnosti a o jejich představách o budoucím zaměstnání.

Ideálním výsledkem může být okamžité navázání kontaktu se studenty, kteří projeví zájem, a jejich následná podpora například ve formě nabídky stipendia, brigády, či finanční podpory při snaze o získání řidičského oprávnění v případě, že student do společnosti po absolvování studia nastoupí. Poskytnutí stipendia by bylo jistě účinným nástrojem pro získávání mladých zaměstnanců, ale společnost by se musela důkladně zamyslet nejen nad výší takového příspěvku, ale především nad zněním smlouvy s budoucím zaměstnancem. Prostor pro nabídku brigády na pozici řidič je značně omezený vzhledem k věku studentů.

Důležitým předpokladem pro úspěšnou spolupráci se školami je dobrá znalost regionu a především škol v okolí. Analýzu školství v regionu by měl provést personalista společnosti, který by následně společnost ve školách prezentoval a snažil se studenty oslovit a zaujmout.

Pro tuto spolupráci se nabízejí následující střední školy a střední odborné školy:

- Střední odborná škola a střední odborné učiliště, Dvořákova 19, příspěvková organizace, Znojmo,
- Střední odborné učiliště a střední odborná škola SČMSD, Znojmo s.r.o.,
- Střední odborná škola Podyjí, Znojmo,
- Střední odborná škola technická a střední odborné učiliště Uhelná, Znojmo.

### **3.1.3 Inzerce v regionálním tisku**

Inzerování v místním tisku patří mezi základní předpoklady pro získávání nových zaměstnanců na všechny pozice. Ačkoliv tištěné noviny za posledních několik let značně oslabily masivním nástupem internetu svůj vliv, i tak stále patří mezi nejrozšířenější média, obzvláště v regionech.

Regionální tisk představuje i v dnešní době pro občany stále významný zdroj informací o volných pracovních pozicích. Na Znojemsku, kde společnost převážně působí, tomu není jinak. Nejčtenější tiskovinou zde je AB Inzert, Znojemský týden, Znojemsko a Znojemský deník.

Zejména AB Inzert dosahuje obrovské čtenosti, a to díky tomu, že je zdarma distribuován do 143 měst a obcí na Znojemsku a v jeho nejbližším okolí. AB Inzert vychází každou sobotu a počet výtisků dosahuje 25 000. Možnost soukromého inzerátu nabízí AB Inzert zdarma, cena komerčního inzerátu se pohybuje v rozmezí 300 Kč až 37 000 Kč v závislosti na počtu modulů požadovaného inzerátu.

Inzerát v regionálním inzertním tisku AB Inzert, který je každý týden doručen do 25 000 domácností, představuje atraktivní možnost pro společnost PSOTA transport s.r.o., jak oslovit potenciální uchazeče o volnou pracovní pozici. Celoroční inzerování by bylo hodně finančně nákladné, společnost by proto měla využívat služeb inzertních ploch v tisku uvážlivě.

Navrhovanou možností je zveřejňovat inzeráty pravidelně každé čtyři měsíce po dobu čtyř týdnů. Společnost by se tak v pravidelných intervalech připomněla potenciálním uchazečům a dala by jim tím na vědomí, že se mohou kdykoliv ucházet o pracovní pozici. Navrhovaný inzerát by byl o velikosti 1/17 titulní strany, což představuje čtyři moduly o celkových rozměrech 68,5 mm na šířku a 93 mm na výšku. Podoba inzerátu by byla stejná, jako využívá společnost k prezentaci na ostatních reklamních plochách jako je na obrázku 17. V praxi je toto grafické zpracování použito již na billboardu vlastněném společností, který je na obrázku 1.



Obrázek 17 Grafické zpracování pro reklamní využití (PSOTA transport s.r.o., 2019)

### 3.1.4 Reklama v rádiu

Reklama v rádiu je jedním z klíčových nástrojů pro získávání nových zaměstnanců na pozici řidičů. Většina řidičů poslouchá během jízdy rádio, reklama v rádiu tak díky efektnímu cílení přímo oslovuje kýženou cílovou skupinu. Rádio navíc oslovuje posluchače v důležitých časech a na důležitých místech. Rádio zasáhne i ty, kteří se běžně reklamě vyhýbají. Tento nástroj tak představuje jednu z nejefektivnějších možností, jak přilákat nové zaměstnance do organizace.

Společnost PSOTA transport s.r.o. by měla chtít dosáhnout co největší efektivity. Toho lze dosáhnout jednoduchostí a zapamatovatelností. Cílem reklamy by mělo být zapamatování značky společnosti. Obsah reklamního spotu by měl být pečlivě zvolen a měl by posluchači dát pocit, že si společnost musí sám vyhledat a dozvědět se o ní podrobnější informace. Reklama by neměla zapadnout mezi ostatní, takže by měla obsahovat nápaditou melodii, slogan či znělku.

Reklamní spot v rádiu pro společnost PSOTA transport s.r.o. by měl být v maximální délce 45 vteřin, aby nebyl příliš dlouhý a posluchač neztratil pozornost. Spot by měl být

jednoduchý a snadno zapamatovatelný. Především název společnosti by měl posluchači utkvět v paměti, aby si poté sám vyhledal a zjistil víc informací.

Vzhledem k tomu, že se v případě reklamy v rádiu jedná o velice nákladnou záležitost, tak je navrhováno, aby k této možnosti společnost přistoupila vždy v situaci, kdy dojde k náhlému odchodu většího množství zaměstnanců. Reklama v rádiu by tedy fungovala na bázi reklamní kampaně, kdy chce společnost oslovit co největší množství lidí.

Nejposlouchanějším rádiem v České republice je Rádio Impuls, které – jak uvádí na svých webových stránkách – cílí na ekonomicky aktivní lidi ve věku od 25 do 55 let. Tato věková struktura je přesně ta, kterou potřebuje společnost PSOTA transport s.r.o. při své snaze o získání nových zaměstnanců oslovit. Cena reklamního spotu na Radiu Impuls se pohybuje v rozmezí od 45 Kč po 59 330 Kč v závislosti na délce spotu, na časovém pásmu a na lokalitě. Nejdražší reklamní spot je celoplošný, naopak nejlevnější je na Zlínsku.

Reklamní spot na Znojensku spadá pod lokalitu jižní Morava – Brno, kde je cena za reklamní spot po celoplošném vysílání a po lokalitě Praha a střední Čechy nejvyšší. Navrhované časové pásmo pro co nejefektivnější dosah u potenciálních uchazečů o zaměstnání by bylo od šesti do devíti hodin, kdy je cena za reklamní spot v délce 30 sekund 2 200 Kč.

### **3.1.5 Přemístění reklamního billboardu na budovu společnosti**

Společnost PSOTA transport s.r.o. měsíčně investuje 9 000 Kč do pronájmu reklamní plochy umístěné na budově městských lázní na náměstí Svobody ve Znojmě v centrální části města na hlavním průtahu Praha – Vídeň. Billboard je majetkem společnosti PSOTA transport s.r.o. Vypovězením smlouvy o pronájmu reklamní plochy a přesunutím billboardu na budovu společnosti by společnost ušetřila finance, které by mohla investovat do jiných možností, jak získávat zaměstnance na pozici řidič.

Budova společnosti PSOTA transport s.r.o. se nachází v blízkosti trasy Brno – Vídeň, kudy povede trasa znojenského obchvatu, který je v současnosti ve výstavbě, a nabízí významný potenciál v blízké budoucnosti.

## **3.2 Návrhy na stabilizaci zaměstnanců**

Pro bezproblémový chod společnosti je důležité se zabývat nejen získáváním zaměstnanců, ale také jejich stabilizací. Aby si společnost udržela své zaměstnance před odchodem ke konkurenci, musí jim nabídnout minimálně stejné podmínky, ideálně však něco navíc.

### **3.2.1 Možnost využití podnikové myčky automobilů zdarma**

Zaměstnanci společnosti PSOTA transport s.r.o. dali v dotazníkovém šetření najevo, že nejsou příliš spokojeni s benefity, které jim vedení společnosti nabízí. Pokud by společnost poskytla zaměstnancům větší paletu benefitů, jejich spokojenost by to navýšilo.

Společnost PSOTA transport s.r.o. provozuje v areálu společnosti myčku jak pro osobní vozidla, tak pro nákladní vozidla a autobusy. Jedním z možných benefitů, které může společnost svým zaměstnancům nabídnout, je možnost využití podnikové myčky pro osobní účely. Pokud by vedení společnosti poskytlo svým zaměstnancům možnost využít podnikové myčky čtyřikrát ročně zdarma, představovalo by to pro zaměstnance atraktivní benefit.

### **3.2.2 Možnost využití čerpání pohonných hmot za zvýhodněnou cenu**

Společnost PSOTA transport s.r.o. disponuje ve svém areálu také čerpací stanicí. Nákup pohonných hmot probíhá každý týden výběrem nejvýhodnější nabídky, kterou společnost PSOTA transport s.r.o. obdrží. Při odběru velkého množství pohonných hmot má společnost nižší nákupní cenu než při běžném tankování. Toho by vedení PSOTA transport s.r.o. mohlo využít a nabídnout svým zaměstnancům tankování pohonných hmot za zvýhodněnou cenu.

Průměrná cena benzínu za prvních 15 týdnů v roce 2019 byla podle Českého statistického úřadu 30,51 Kč a průměrná cena nafty byla 31,19 Kč. Průměrná cena, za kterou společnost PSOTA transport s.r.o. nakupovala naftu v prvních 15 týdnech roku 2019, byla 26,35 Kč a průměrná cena nakupovaného benzínu byla 25,46 Kč. V porovnání s průměrnou cenou nafty za toto období v České republice na veřejných čerpacích stanicích ušetřila společnost 4,84 Kč za jeden litr, v porovnání s průměrnou cenou benzínu ušetřila 5,05 Kč za jeden litr.

Rozdíl v cenách nabízí společnosti dostatečný prostor pro poskytnutí zaměstnaneckého benefitu ve formě zvýhodněného čerpání pohonných hmot. Pokud by vedení společnosti poskytlo svým zaměstnancům slevu na pohonné hmoty ve výši 2 až 3 Kč za jeden litr benzínu nebo nafty, pro zaměstnance by byla cena pohonných hmot stále atraktivní. Aby společnost předcházela tomu, že zaměstnanci tohoto benefitu budou zneužívat a pohonné hmoty budou prodávat dál, omezilo by se množství pohonných hmot, které mohou zaměstnanci využít za zvýhodněnou cenu. Omezení by mohlo být stanoveno například na 60 litrů měsíčně, což představuje běžnou nádrž osobního automobilu.

### **3.2.3 Doplnkové penzijní spoření**

Další možnost zaměstnaneckého benefitu představuje příspěvek na doplňkové penzijní spoření zaměstnanců. Jedná se o benefit, který společnosti svým zaměstnancům v dnešní době

často poskytují. Doplnkové penzijní spoření je forma důchodového spoření zaměstnance na stáří s příspěvkem poskytovaným státem. Patří do skupiny nejvýhodnějších benefitů, protože umožňuje společností náklady uplatnit v daních a tím si snížit daňový základ. Za tyto benefity zároveň zaměstnanec neodvede daň ani sociální pojištění.

Názorný příklad ukazuje, že když společnost navýší zaměstnanci mzdu o 1 000 Kč, představuje to pro ni náklady 1 340 Kč (platí zdravotní a sociální pojištění ve výši 34 %). Zároveň zaměstnanec zaplatí z navýšené částky daň. Pokud bude společnost přispívat zaměstnanci 1 000 Kč na penzijní připojištění, představuje to pro ni náklad pouze ve výši 1 000 Kč a pro zaměstnance 1 000 Kč čistý zisk.

Tato forma příspěvku je všeobecně vítána především střední a starší generací, které už pomýšlejí na zajištění ve stáří, méně atraktivní je pro čerstvé absolventy a nejmladší generaci zaměstnanců. Dotazníkové šetření ukázalo, že největší počet zaměstnanců společnosti PSOTA transport s.r.o. je střední a starší generace, proto je tento návrh vhodný ke stabilizaci zaměstnanců ve společnosti.

Výše pravidelného měsíčního příspěvku je na uvážení vedení společnosti. Vzhledem k tomu, že je tento benefit atraktivní především pro stávající zaměstnance střední a starší generace a společnost musí ve své dlouhodobé strategii pomýšlet především na získávání věkově mladších zaměstnanců na pozici řidič, navrhovaná částka pravidelného měsíčního příspěvku by měla být ve výši 200 Kč až 300 Kč, aby zůstala dostatečná finanční rezerva pro získávání věkově mladších zaměstnanců.

### **3.2.4 Vánoční odměny**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 69 % zaměstnanců považuje své mzdové ohodnocení za adekvátní, 45 % zaměstnanců by ovšem i tak uvítalo větší příjem.

Vzhledem k tomu, že jsou možnosti společnosti PSOTA transport s.r.o. ve směru dalšího navyšování mzdy značně omezené, protože už nabízí svým zaměstnancům nadprůměrné mzdové ohodnocení, je třeba hledat jiné možnosti, jak uspokojit zaměstnance a zároveň nezatížit rozpočet společnosti dalším navyšováním jejich mezd. Jednou z možností proto jsou vánoční odměny.

Vzhledem k tomu, že je ve společnosti PSOTA transport s.r.o. 115 zaměstnanců na pozici řidič a někteří z nich dosahují na věrnostní odměny, nemůže si vedení společnosti dovolit poskytnout zaměstnancům příliš velké vánoční odměny. Zaměstnancům alespoň může před Vánocemi přilepšit za práci, kterou odvedli.



Vedení společnosti by odměnilo pouze ty zaměstnance, kteří pracovali ve společnosti po celý kalendářní rok. Výše vánočních odměn by se poté stupňovala v závislosti na odpracovaných letech ve společnosti, podobně jako tomu je u věrnostních odměn. Zaměstnanci pracující ve společnosti PSOTA transport s.r.o. méně než čtyři roky by dostávali jednorázovou vánoční odměnu například ve výši 5 000 Kč, zaměstnanci pracující ve společnosti více než čtyři roky, ale méně než šest let, by dostávali odměnu ve výši 6 000 Kč, zaměstnanci pracující ve společnosti více než šest let, ale méně než osm let, by dostávali odměnu ve výši 7 000 Kč a zaměstnanci pracující ve společnosti více než osm let by dostávali odměnu ve výši 8 000 Kč. Výše odměny pochopitelně závisí na možnostech společnosti, výše uvedené odměny jsou pouhým návrhem.

## 4 ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ

Kapitola číslo čtyři se zabývá porovnáním nedostatků zjištěných ve druhé části s návrhy představenými ve třetí části. Důraz je kladen na samotné zaměstnance, na jejich názory a pocity zjištěné dotazníkovým šetřením, neboť spokojenost zaměstnanců je pro správné fungování společnosti nesmírně důležitá. Zhodnocení návrhů je provedeno na základě srovnání nákladů a přínosů pro společnost. Čtvrtá kapitola je rozdělena na dvě části. První část se zabývá zhodnocením návrhů na zlepšení v oblasti získávání zaměstnanců na pozici řidič, ve druhé části jsou zhodnoceny návrhy na zlepšení v oblasti stabilizace zaměstnanců na pozici řidič.

### 4.1 Zhodnocení návrhů na zlepšení v oblasti získávání zaměstnanců na pozici řidič

Za stěžejní návrh je považováno zlepšení využívání sociálních sítí, konkrétně Facebooku. Tento návrh, společně s druhým návrhem, kterým je spolupráce se školami, řeší problém společnosti zjištěný ve druhé kapitole této práce. Tento problém představuje nedostatek věkově mladší struktury zaměstnanců na pozici řidič.

#### 4.1.1 Zhodnocení návrhu na využívání sociálních sítí

Vzhledem k tomu, že pro společnost PSOTA transport s.r.o. představuje problém oslovování věkově mladší struktury řidičů, je za jeden ze stěžejních návrhů považováno zlepšení práce se sociálními sítěmi, konkrétně s Facebookem.

Facebook poskytuje obrovskou škálu možností pro komerční prezentaci, která – pokud společnost nechce investovat do reklamy pro větší dosah příspěvků – nevyžaduje žádné náklady. Dosah i efekt využívání prezentace na Facebooku přitom můžou přinést velkou míru užítku. Efektivním využíváním Facebooku může společnost nejenom oslovit potenciální uchazeče o zaměstnání, ale také zvýšit spokojenost současných zaměstnanců a budovat značku a dobré jméno.

Pokud se společnosti podaří navázat spolupráci mezi správcem facebookové stránky a samotnými zaměstnanci na pozici řidič, kteří budou správci posílat zajímavé fotografie ze svých cest a správce je bude zveřejňovat na Facebooku, zaměstnanci nabydou dojmu, že jsou pro společnost partnerem, se kterým se počítá. Zaměstnanec po zveřejnění své fotografie získá pocit, že i on se může podílet na budování pověsti společnosti, která jej zaměstnává, není jen pouhým nástrojem pro vydělávání peněz a jeho spokojenost vzroste.

Pomocí sociálních sítí také lze zaměstnancům přát k jejich významným životním výročím a úspěchům a vytvářet v nich pocit sounáležitosti se společností.

Oslovování lidí na Facebooku patří v současné době mezi nejpoužívanější marketingové nástroje. Vzhledem k tomu, že tuto možnost ostatní konkurenční společnosti na Znojemsku rovněž příliš nevyužívají, společnost PSOTA transport s.r.o. by získala oproti ostatním konkurenční výhodu.

Pokud by vedení společnosti zrealizovalo tento návrh na zlepšení prezentace společnosti na Facebooku, nejednalo by se o nikterak náročnou činnost jak z hlediska časové náročnosti, tak z hlediska požadovaných schopností daného zaměstnance, který by facebookovou stránku spravoval. Časová náročnost by představovala zhruba hodinu denně, kdy by správce vytvářel obsah pro zveřejnění, komunikoval s komunitou uživatelů, kteří stránku sledují, a byl v kontaktu se zaměstnanci, kteří by mu pomáhali spoluvytvářet obsah posíláním návrhů na příspěvky ke zveřejnění.

Očekávaný přínos návrhu na zlepšení využití sociální sítě Facebook tedy spočívá v růstu spokojenosti zaměstnanců, oslovení věkově mladší struktury potenciálních uchazečů o zaměstnání a zároveň zvýšení renomé společnosti.

#### **4.1.2 Zhodnocení návrhu na spolupráci se školami**

Spolupráce se školami vyžaduje ve srovnání s předchozím návrhem větší časovou a organizační náročnost spočívající v přípravě přednášejícího na kontaktních dnech a průvodce účastníků exkurze. Při realizaci tohoto návrhu by náklady představoval čas personalisty společnosti, který by měl přípravu a realizaci spolupráce se školami na starosti. Stěžejním úkolem je nalezení optimálních termínů kontaktních dnů a exkurzí se zástupci jednotlivých škol.

Pokud by kontaktní dny a exkurze probíhaly u vyšších ročníků studentů, pak by případní zájemci mohli nastoupit do společnosti ihned po absolvování školy. U těchto absolventů by byla adaptační doba rozhodně delší než u zkušených řidičů, z dlouhodobého hlediska by ovšem představovali značný přínos pro společnost. Čerství absolventi navíc mají chuť do práce, mají inovativní myšlenky a nápady, často jsou také ochotni zlepšovat se a vzdělávat. V případě, že se s nimi začne od začátku dobře pracovat a vytvoří se u nich hned od prvních dnů v zaměstnání spokojenost, pak existuje velká šance, že ve společnosti budou pracovat mnoho let.

Z kontaktních dnů a exkurzí by mohlo vzejít dostatečné množství autentického materiálu, především fotografií, které by mohly být uveřejněny na facebookové stránce společnosti. Tím by se podařilo nenáročným způsobem návrhy na využití sociálních sítí

a spolupráce se školami propojit a získat facebookové stránce větší sledovanost u nejmladší generace zaměstnanců i potenciálních uchazečů.

Úspěšnost tohoto návrhu by pozitivně ovlivnila problém společnosti, který představuje nedostatek věkově mladších zaměstnanců na pozici řidičů.

#### 4.1.3 Zhodnocení návrhu na inzerci v tisku

Třetí návrh se týká inzerce v tisku. Jak bylo uvedeno ve třetí části, celoroční inzerce by byla finančně velice náročná. Ideální by byla inzerce v pravidelných intervalech, například čtyřikrát ročně po čtyři týdny za sebou. Společnost díky tomu zůstane v podvědomí lidí, které bude opakovaně informovat, že se můžou o pracovní pozici ve společnosti PSOTA transport s.r.o. ucházet.

Cena jednoho inzerátu v AB inzertu by dle návrhu byla 1 920 Kč. Pokud by byl inzerát zveřejněn šestnáctkrát ročně, celkové náklady by dosahovaly 30 720 Kč za rok. Náklady na inzerci v tisku jsou přehledně zpracovány v tabulce 2.

Očekávaný přínos inzerce v lokálním tisku bude představovat především zviditelnění společnosti a oslovení potenciálních uchazečů s informací, že společnost nabízí volnou pracovní pozici.

**Tabulka 2** Roční náklady na inzerci v tisku

Cena jednoho modulu na titulní straně	480 Kč
Cena jednoho inzerátu dle návrhu (4 moduly na titulní straně)	1 920 Kč
Náklady za jedno zveřejňované období	7 680 Kč
Celkové náklady za rok (4 zveřejňovaná období)	30 720 Kč

Zdroj: autor (2019)

#### 4.1.4 Zhodnocení návrhu na reklamu v rádiu

Další návrh představuje reklama v rádiu. Vzhledem k tomu, že se jedná o nejnákladnější návrh na získávání zaměstnanců, bylo by vhodné, kdyby byl aplikován pouze nárazově, a to jen v případě, kdy společnost PSOTA transport s.r.o. zaznamená náhlý úbytek zaměstnanců.

Vzhledem k tomu, že ve společnosti pracuje sedm zaměstnanců, kteří již dosáhli důchodového věku, a dalších 13 zaměstnanců důchodového věku dosáhne v horizontu dvou let, mělo by být vedení společnosti na riziko náhlého odchodu většího počtu zaměstnanců připraveno.

Optimální možností se jeví reklamní kampaň v rádiu v délce jednoho až dvou pracovních týdnů v závislosti na počtu volných pracovních míst. Pokud by se vedení rozhodlo pro vysílání reklamního spotu po dobu jednoho týdne (pouze v pracovní dny), pak by celkové

náklady dosáhly výše 11 000 Kč. Pokud by se vedení společnosti rozhodlo pro delší trvání vysílání reklamního spotu, a to po dobu dvou týdnů (pouze v pracovní dny), pak by se náklady vyšplhaly do výše 22 000 Kč.

Výhodou je, že by společnost oběma navrhovanými modely, a to jak týdenním vysíláním, tak dvoutýdenním vysíláním, splňovala podmínky navrhovaného rádia Impuls pro vytvoření reklamního spotu zdarma. Dle slov vedení společnosti PSOTA transport s.r.o. by na základě investovaných nákladů, které jsou přehledně zpracovány v tabulce 3, bylo přínosem, kdyby společnost díky jednotýdennímu vysílání získala alespoň jednoho nového zaměstnance na pozici řidič, v případě dvoutýdenního vysílání a nákladů s tím spojených by pro společnost bylo přínosné, kdyby díky tomu získala alespoň dva nové zaměstnance na pozici řidič.

**Tabulka 3** Náklady na reklamu v rádiu

Cena jednoho vysílání 30 sekundového spotu	2 200 Kč
Náklady na týdenní vysílání	11 000 Kč
Náklady na dvoutýdenní vysílání	22 000 Kč

Zdroj: autor (2019)

#### 4.1.5 Zhodnocení návrhu na přesunutí billboardu

Čtvrtý návrh, spočívající v přesunutí billboardu, se snaží ušetřit náklady, které by se daly využít efektivněji. Ačkoliv by se přesunutím reklamního billboardu snížila efektivita dané reklamy, protože by billboard na novém místě vidělo méně lidí, společnost by tím ušetřila 9 000 Kč měsíčně. Je nutné do toho ještě započítat náklady na montáž reklamy na fasádu, která u odborné společnosti stojí 5 000 Kč.

Navrhované umístění billboardu na budově společnosti u trasy budovaného obchvatu města Znojma má velký potenciál pro budoucnost.

**Tabulka 4** Úspora nákladů při přemístění billboardu

Měsíční náklady na pronájem reklamní plochy	9 000 Kč
Roční náklady na pronájem reklamní plochy	108 000 Kč
Náklady na přemístění billboardu	5 000 Kč
Roční úspora	103 000 Kč

Zdroj: autor (2019)

## 4.2 Zhodnocení návrhů na stabilizaci zaměstnanců na pozici řidič

Návrhy na zlepšení v oblasti stabilizace zaměstnanců na pozici řidič jsou neméně důležité. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, zaměstnanci by přivítali větší výběr benefitů poskytovaných zaměstnavatelem, což by vedlo ke zvýšení jejich spokojenosti.

#### 4.2.1 Zhodnocení návrhu na využití myčky automobilů zdarma

Společnost PSOTA transport s.r.o. má tu výhodu, že disponuje vlastní myčkou jak pro osobní, tak pro nákladní automobily a autobusy. Z tohoto důvodu by poskytnutí benefitu ve formě možnosti využít myčku pro osobní účely čtvrtletně zdarma představovalo pro společnost pouze minimální náklady.

Průměrné náklady na umytí jednoho osobního automobilu uvádí vedení společnosti ve výši 50 Kč. V případě, že by všech 115 zaměstnanců na pozici řidič poskytnutého benefitu pravidelně využívalo, náklady společnosti by za rok dosáhly výše 23 000 Kč.

Vzhledem ke skutečnosti, že by zaměstnanci na základě dotazníkového šetření uvítali větší výběr benefitů, společnost by díky tomu dosáhla formou zvýšení spokojenosti zaměstnanců značného užitku.

**Tabulka 5** Úspora zaměstnance a náklady zaměstnavatele na mytí zdarma

Cena jednoho mytí	130 Kč
Roční úspora zaměstnance při 100% využití	520 Kč
Průměrné náklady na umytí osobního automobilu	50 Kč
Náklady při 100% využití jednoho zaměstnance	200 Kč
Roční náklady při 100% využití všech zaměstnanců	23 000 Kč

Zdroj: autor (2019)

#### 4.2.2 Zhodnocení návrhu na možnost využití čerpání pohonných hmot za zvýhodněnou cenu

Společnost PSOTA transport s.r.o. provozuje vlastní čerpací stanici, kterou sice primárně využívá pro svoje účely, dostupná je ale i pro veřejnost.

Poskytnutí benefitu v podobě zvýhodněného tankování pro osobní účely by zvýšilo spokojenost zaměstnanců.

Výše roční úspory zaměstnanců bude záviset na množství zakoupených pohonných hmot a na výši slevy, kterou se vedení společnosti rozhodne poskytnout. Zvýhodněná cena tankování se bude odvíjet od aktuální ceny v daném momentě. Každý ze zaměstnanců bude disponovat zaměstnaneckou kartou, po jejímž předložení bude cena za jeden litr snížena o stanovenou částku.

#### 4.2.3 Zhodnocení návrhu na doplňkové penzijní spoření

Doplňkové penzijní spoření je benefit vhodný především pro střední a starší generaci jak navýšit zabezpečení ve stáří.

Společnost PSOTA transport s.r.o. zaměstnává z celkového počtu 115 zaměstnanců na pozici řidič 73 % zaměstnanců starších 35 let. Z hlediska těchto zaměstnanců je příspěvek

zaměstnavatele na doplňkové penzijní spoření vítanou možností, jak přispět k zabezpečení ve svém stáří. Některé zaměstnance bude možnost získání příspěvku motivovat k založení doplňkového penzijního spoření. Zvýší se tak jejich vlastní zodpovědnost a zároveň vzroste jejich spokojenost a pocit, že se zaměstnavatel snaží myslet na jejich zabezpečení ve stáří.

Náklady pro společnost podle výše měsíčních příspěvků jsou přehledně zpracovány v tabulce 6. V případě pravidelného měsíčního příspěvku 200 Kč by roční náklady společnosti na jednoho zaměstnance dosáhly stejné částky jako výše finančního přínosu pro zaměstnance, tj. 2 400 Kč. V případě pravidelného měsíčního příspěvku 300 Kč by se jednalo o částku 3 600 Kč. Celkové roční náklady pro společnost by v případě příspěvku 200 Kč činily 276 000 Kč, v případě příspěvku 300 Kč by se jednalo o 414 500 Kč. Tento benefit je pro zaměstnavatele výhodný, neboť mu umožní snížit si daňový základ.

**Tabulka 6** Náklady na dodatkové penzijní spoření

Výše příspěvku	Roční náklady na jednoho zaměstnance	Celkové roční náklady
200 Kč	2 400 Kč	276 000 Kč
300 Kč	3 600 Kč	414 500 Kč

Zdroj: autor (2019)

#### 4.2.4 Zhodnocení návrhu na vánoční odměny

Další návrh ke zlepšení v oblasti stabilizace zaměstnanců ve společnosti PSOTA transport s.r.o. jsou vánoční odměny.

Vzhledem k tomu, že společnost zaměstnává 115 lidí, nemůže vedení pomýšlet na konci roku na odměny v podobě třináctého platu, jak je v řadě společností běžné. Může ovšem alespoň poděkovat zaměstnancům v předvánočním čase za jejich věrnost, oddanost a dobře odváděnou práci formou vánočních odměn. Stupňování výše vánočních odměn v závislosti na počtu odpracovaných roků ve společnosti by navíc sloužilo jako motivace pro zaměstnance k tomu, aby nepřemýšleli nad změnou zaměstnavatele.

V případě, že by vedení společnosti přijalo tento návrh, tak by dle současného věrnostního systému společnost PSOTA transport s.r.o. vyplatila v roce 2019 vánoční odměny ve výši 5 000 Kč 41 zaměstnancům na pozici řidič, 24 zaměstnancům ve výši 6 000 Kč, 21 zaměstnancům ve výši 7 000 Kč a 16 zaměstnancům ve výši 8 000 Kč. Zbýlých 13 zaměstnanců přišlo do společnosti PSOTA transport s.r.o. v roce 2019, neodpracují tak ve společnosti celý kalendářní rok a na vánoční odměny nedosáhnou. Celkově by společnost PSOTA transport s.r.o. vyplatila na vánočních odměnách částku 624 000 Kč. Náklady na vánoční odměny jsou znázorněny v tabulce 7.

**Tabulka 7** Náklady na vánoční odměny pro zaměstnance na pozici řidič v roce 2019

Počet zaměstnanců	Výše odměny	Celkové náklady
13	0 Kč	0 Kč
41	5 000 Kč	205 000 Kč
24	6 000 Kč	144 000 Kč
21	7 000 Kč	147 000 Kč
16	8 000 Kč	128 000 Kč
115		624 000 Kč

Zdroj: autor (2019)

Tento návrh závisí na finančních možnostech společnosti a na rozhodnutí vedení, zda chce investovat tuto částku do zlepšení spokojenosti svých zaměstnanců, případně částku v jednotlivých věrnostních stupních ponížit.

Pokud se bude výše vyčíslené částky za vánoční odměny jevit vedení společnosti příliš vysoká, může zvážit nahrazení finanční odměny dárkovou poukázkou, která je daňově výhodnější.

Dárkové poukázky k odběru zboží a služeb zaměstnancům umožňují získat za odvedenou práci vyšší čistý (daňově osvobozený) příjem. Jedná se o poukazy použitelné v oblastech kultury, sportu, relaxace, dovolené, vzdělávání, zdravotní péče, nákupu léků a zdravotních pomůcek, lázeňských programů a očkování atd.

Z těchto nákladů nebude společnost platit 34 % pojištění, ale nemůže si je uznat jako náklad snižující daňový základ.

Pro zaměstnance představuje dárková poukázka čistý příjem ve stanovené výši, který však může využít pouze na omezené zboží či služby.

### **4.3 Celkové zhodnocení návrhů**

Jak ukazují představené návrhy, společnosti PSOTA transport s.r.o. se nabízí celá řada možností, jak získávat zaměstnance na pozici řidič. Liší se finanční náročností. K nejnákladnějším patří vysílání reklamy v rádiu a inzerce v tisku. Na druhé straně minimální náklady představuje spolupráce se školami a zlepšení využití sociální sítě Facebook. Naopak návrh na přesunutí billboardu by společnosti náklady ušetřil.

Vzhledem k výsledkům dotazníkové šetření lze předpokládat, že by se všechny uvedené návrhy na stabilizaci zaměstnanců jistě setkaly s pozitivní odezvou ze strany zaměstnanců, zvýšily by jejich spokojenost a oddanost společnosti.

Finančně méně nákladný návrh představuje možnost využívání podnikové myčky automobilů pro osobní účely zaměstnanců. Atraktivní návrh z hlediska spokojenosti



zaměstnanců by představovala možnost využití tankování pohonných hmot za zvýhodněnou cenu rovněž pro soukromé účely. Vyčíslení nákladů tohoto návrhu však závisí na mnoha proměnných a nelze je přesně odhadnout. Nejnákladnější jsou návrhy na příspěvek na doplňkové penzijní spoření a na vánoční odměny.

Pro případ, že by vedení společnosti návrh na vánoční odměny oslovil, ale výše jeho nákladů by pro společnost byla příliš vysoká, je nabídnuta alternativa vánočních odměn v podobě dárkových poukazů, které nabízejí daňové zvýhodnění.

Pro společnost by realizace všech návrhů byla enormně finančně nákladná, proto by společnost měla zvážit uvedené návrhy a zvolit jen ty, které by příliš nezatížily rozpočet společnosti. Doporučuje se přizvat k posouzení a volbě těch nejvhodnějších návrhů zaměstnance. Zapojení zaměstnanců do rozhodování o volbě návrhů by posílilo jejich pravomoc a zodpovědnost a zároveň by to zapůsobilo na zvýšení jejich spokojenosti a motivace.

## ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala získáváním a stabilizací zaměstnanců na pozici řidič ve společnosti PSOTA transport s.r.o. Cílem práce bylo provést analýzu stávajícího stavu v oblasti získávání a stabilizace zaměstnanců na pozici řidič a na základě toho navrhnout a zhodnotit návrhy na zlepšení v těchto oblastech.

První část práce popisovala všeobecné poznatky o získávání a stabilizaci zaměstnanců, nastínila procesy a metody získávání zaměstnanců, věnovala se péči o zaměstnance, odměňování zaměstnanců a také jejich motivaci a spokojenosti.

V další části práce byla představena společnost PSOTA transport s.r.o. Byl zjištěn a popsán současný stav personálního řízení, systém získávání zaměstnanců na pozici řidič, výběr pracovníků, systém adaptace, porovnání s konkurenčními společnostmi a bylo provedeno dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření obsahovalo 15 otázek týkajících se získávání a stabilizace zaměstnanců na pozici řidič a vyplnilo jej 89 respondentů z celkového počtu 115 zaměstnanců. Otázky byly zaměřeny na celkovou spokojenost, na spokojenost s okolnostmi jako jsou pracovní vztahy, péče o zaměstnance nebo komunikace, dále na to, kde se respondenti dozvěděli o pracovní pozici ve společnosti, zda jsou na společnost, která je zaměstnává, hrdí a také na to, zda si budou hledat jiné zaměstnání mimo společnost PSOTA transport s.r.o.

V analýze současného stavu bylo zjištěno, že hlavní problém společnosti PSOTA transport s.r.o. tvoří nedostatek věkově mladších zaměstnanců na pozici řidič, který sice v současné době nepředstavuje překážku ve fungování společnosti, v dlouhodobějším horizontu se však jedná o velkou hrozbu. V analýze současného stavu bylo zjištěno dotazníkovým šetřením také to, že by současní zaměstnanci na pozici řidič uvítali větší nabídku benefitů a že by přivítali, navzdory tomu, že u většiny z nich převažuje spokojenost se svým mzdovým ohodnocením, zlepšení mzdového ohodnocení.

Na základě poznatků a zjištění v analýze současného stavu bylo vytvořeno několik návrhů, které mají přispět ke zlepšení společnosti PSOTA transport s.r.o. v oblasti získávání a stabilizace zaměstnanců na pozici řidič.

Klíčovým návrhem pro zlepšení v oblasti získávání zaměstnanců na pozici řidič, který ovšem zasahuje i do oblasti stabilizace zaměstnanců na pozici řidič, je zlepšení využívání sociální sítě Facebook. Hlavním důvodem je skutečnost, že tato sociální síť v současné době představuje obrovský fenomén, zejména u mladých lidí. A právě mladí zaměstnanci společnosti PSOTA transport s.r.o. chybí. Na to navazuje další návrh, kterým je spolupráce se školami

formou tzv. kontaktních dnů a pořádáním exkurzí pro školy. Velký potenciál nabízí propojení těchto dvou návrhů formou zveřejnění autentických materiálů pořízených v průběhu kontaktních dnů a exkurzí na facebookové stránce společnosti. Dalšími návrhy jsou inzerce v místním tisku, reklama v rádiu a přemístění billboardu z pronajímané reklamní plochy na budovu společnosti, což by ušetřilo náklady, které by vedení společnosti mohlo využít při efektivnějších metodách pro získávání či stabilizaci zaměstnanců.

Zaměstnanci společnosti se v dotazníkovém šetření vyjádřili, že by přivítali větší výběr benefitů. Na základě tohoto zjištění byly představeny návrhy na zlepšení v oblasti stabilizace zaměstnanců na pozici řidič, kterými je možnost využití myčky automobilů zdarma, možnost tankování pohonných hmot za zvýhodněnou cenu. Vzhledem k tomu, že se zaměstnanci dle dotazníkového šetření domnívají, že jsou adekvátně mzdově ohodnoceni za svoji práci, ale zároveň se vyjádřili, že by i tak přivítali zlepšení mzdového ohodnocení, byl představen návrh v podobě příspěvku zaměstnavatele na doplňkové penzijní spoření a systém vánočních odměn.

V závěrečné pasáži diplomové práce je provedeno zhodnocení návrhů s ohledem na jejich náklady a přínos pro společnost PSOTA transport s.r.o. a její zaměstnance. Vzhledem k výši nákladů jednotlivých návrhů není možné všechny návrhy realizovat. Volbu návrhů by mělo vedení společnosti provést po dohodě se zaměstnanci.

## POUŽITÁ LITERATURA

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- CEE LOGISTICS, 2019. Jana Lásková. In: *Facebook* [online]. 29. března 2019 05:32 [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/ceelogistics.cz/photos/rpp.260167474157494/1208157216025177/?type=3&theater>
- DECENZO, David A. a Stephen P. ROBBINS, 1999. *Human resource management*. New York: John Wiley. ISBN 0-471-29989-8.
- DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-87071-89-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FISHER, Cynthia D., Lyle F. SCHOENFELDT a James B. SHAW, 1993. *Human resource management*. Boston: Houghton Mifflin. ISBN 0-395-52367-2.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika: jak vybrat na požadovanou pozici vhodného zaměstnance, vzory testů a přijímacích pohovorů, jak zvedat výkon týmu, motivace pracovníků, zvyšování kvalifikace*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-515-6.
- HALF, Robert, 2018. Effective Employee Retention Strategies. *Robert Half* [online]. [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: <https://www.roberthalf.com/blog/management-tips/effective-employee-retention-strategies>.
- HEATHFIELD, Susan, 2018. How to Foster Employee Motivation. *The balance careers* [online]. [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/fostering-employee-motivation-1918745>.
- HEATHFIELD, Susan, 2018. How to Foster Employee Satisfaction. *The balance careers* [online]. [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/employee-satisfaction-1918014>.
- HUŠKOVÁ, Lucie, 2018. Facebook v ČR hlásí přes 5,2 milionů uživatelů. *Newsfeed* [online]. [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://newsfeed.cz/facebook-v-cr-hlasi-pres-52-milionu-uzivatelu/>.

- KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 80-7179-389-2.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LIVIAN, Yves Frédéric a Lenka PRAŽSKÁ, 1997. *Řízení lidských zdrojů v Evropě: (srovnání s Českou republikou)*. Praha: HZ Praha. ISBN 80-86009-19-X.
- MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-907-3.
- PSOTA TRANSPORT S.R.O., 2019. *Interní materiály společnosti*. Znojmo: PSOTA transport s.r.o.
- STÝBLO, Jiří, 1998. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-616-1.
- STÝBLO, Jiří, 2001. *Lidský kapitál v nové ekonomice*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-12-6.
- SUCHÝ, Jiří a Pavel Náhlovský, 2012. *Životní koučování a sebekoučování: klíč k pozitivním změnám a osobní spokojenosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4010-2.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5212-9.
- VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, 2009. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-197-3.
- WALKER, Alfred J, 2013. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0449-8.
- WERTHER, William B. a Keith DAVIS, 1992. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-04-X.
- WRIDE, Matthew, 2017. The Difference Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and The Employee Experience. *Decision Wise* [online]. [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: <https://www.decision-wise.com/the-difference-between-employee-satisfaction-employee-engagement-and-the-employee-experience>.
- ŽUFAN, Jan, 2012. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-947-0.

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1</b>	Fluktuace zaměstnanců na pozici řidič ve společnosti PSOTA transport s.r.o....	33
<b>Tabulka 2</b>	Roční náklady na inzerci v tisku .....	64
<b>Tabulka 3</b>	Náklady na reklamu v rádiu .....	65
<b>Tabulka 4</b>	Úspora nákladů při přemístění billboardu.....	65
<b>Tabulka 5</b>	Úspora zaměstnance a náklady zaměstnavatele na mytí zdarma.....	66
<b>Tabulka 6</b>	Náklady na dodatkové penzijní spoření .....	67
<b>Tabulka 7</b>	Náklady na vánoční odměny pro zaměstnance na pozici řidič v roce 2019 .....	68

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1</b>	Billboard společnosti PSOTA transport s.r.o. ve Znojmě.....	34
<b>Obrázek 2</b>	Věk dotazovaných zaměstnanců .....	40
<b>Obrázek 3</b>	Doba pracovního poměru dotazovaných zaměstnanců .....	40
<b>Obrázek 4</b>	Spokojenost se svým zaměstnáním.....	41
<b>Obrázek 5</b>	Spokojenost se mzdovým ohodnocením.....	42
<b>Obrázek 6</b>	Spokojenost se zaměstnaneckými benefity.....	42
<b>Obrázek 7</b>	Úvaha zaměstnanců o znovuzvolení společnosti.....	43
<b>Obrázek 8</b>	Pravděpodobnost doporučení společnosti PSOTA transport s.r.o. ....	44
<b>Obrázek 9</b>	Spokojenost s pracovními vztahy .....	45
<b>Obrázek 10</b>	Spokojenost s komunikací a informovaností .....	46
<b>Obrázek 11</b>	Spokojenost s podporou vzdělání a osobního rozvoje.....	47
<b>Obrázek 12</b>	Hrdost zaměstnanců na společnost, která je zaměstnává.....	47
<b>Obrázek 13</b>	Pravděpodobnost, že si budou respondenti hledat jiné zaměstnání .....	48
<b>Obrázek 14</b>	Jak se řidiči dozvěděli o pracovní pozici ve společnosti .....	49
<b>Obrázek 15</b>	Změny, které by zvýšily spokojenost zaměstnanců .....	50
<b>Obrázek 16</b>	Příklad využití sociálních sítí.....	53
<b>Obrázek 17</b>	Grafické zpracování pro reklamní využití .....	57