

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Získávání a stabilizace zaměstnanců na pozici řidič silniční kamionové dopravy  
ve společnosti TQM holding s.r.o.

Pavel Kramný

Bakalářská práce

2016

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Akademický rok: 2015/2016

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavel Kramný**  
Osobní číslo: **D13519**  
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**  
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**  
Název tématu: **Získávání a stabilizace zaměstnanců na pozici řidič silniční kamionové dopravy ve společnosti TQM holding s.r.o.**  
Zadávající 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 stávajícího stavu v oblasti získávání a stabilizace zaměstnanců na pozici řidič silniční kamionové dopravy ve společnosti TQM holding s.r.o.
3. Návrh na zefektivnění současného stavu ve společnosti TQM holding s.r.o. a jeho zhodnocení

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí**  
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:  
**dle pokynů vedoucí/ho práce**

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

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2015**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **3. června 2016**



doc. Ing. Ivo Drahotský, Ph.D.  
děkan

L.S.



doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2015

Prohlašuji:

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 21. 11. 2016

Pavel Kramný

Rád bych poděkoval vedoucímu práce Ing. Pavle Lejskové, Ph.D. za vstřícný přístup a cenné rady při zpracovávání bakalářské práce. Také bych rád poděkoval mé rodině, zejména partnerce, za velkorysou podporu po celou dobu mého studia, stejně tak vedení a zaměstnancům společnosti TQM holding s.r.o. za vstřícný přístup a poskytnutí informací k vypracování této práce.

## **ANOTACE**

Práce se zaměřuje na problém nedostatku řidičů z povolání nákladní silniční dopravy. Snaží se dostat do podvědomí čtenáře fakta o stavu této velmi důležité profese, která je potřebná pro celou společnost. Poukazuje na problém, jak obtížné je pro podnikatele nejenom získat, ale také stabilizovat zaměstnance s touto profesí, jejíž trend postupně upadá. Dané téma je konkrétně řešeno v dopravní společnosti TQM holding s.r.o.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

řidiči nákladní silniční dopravy, nákladní doprava, nedostatek řidičů, zaměstnání, profese,

## **TITLE**

Gaining and stabilization of employees in the position of the driver of road transport in the company TQM holding Ltd.

## **ANNOTATION**

The work focuses on the problem of shortage of professional drivers of road freight transport. Labour is trying to get into the subconscious readers facts about the state of this very important profession that is needed for the whole population. It highlights the problem of how difficult it is for entrepreneurs not only attract but also stabilize employees with the profession, the trend of gradual decline. The topic is specifically solved in the transport company TQM holding Ltd.

## **KEYWORDS**

Road transport drivers, haulage, shortage of drivers, employment, profession

# OBSAH

ÚVOD.....	9
1 ZÍSKÁVÁNÍ A STABILIZACE ZAMĚSTNANCŮ.....	10
1.1 Získávání zaměstnanců .....	10
1.1.1 Definování požadavků.....	10
1.1.2 Přilákání uchazečů.....	11
1.1.3 Využití zprostředkovatelských agentur .....	12
1.1.4 Pracovníci ze vzdělávacích zařízení.....	13
1.1.5 Kritéria potencionálních uchazečů při rozhodování o zaměstnání.....	13
1.1.6 Vybírání uchazečů .....	15
1.2 Stabilizace zaměstnanců.....	16
1.2.1 Analýza rizika.....	16
1.2.2 Způsoby stabilizace zaměstnanců.....	17
1.2.3 Odměňování .....	18
1.2.4 Oddanost.....	19
1.2.5 Spokojenost zaměstnanců.....	20
1.3 Personální fluktuace a index stability .....	20
1.4 Problematika profesionálních řidičů .....	22
1.4.1 Postavení řidiče na trhu práce.....	23
1.4.2 Statistiky problematiky profesionálních řidičů .....	23
1.4.3 Negativa spojená s fluktuací řidičů .....	26
1.4.4 Zaměstnávání zahraničních řidičů .....	26
1.4.5 Průzkum nespokojenosti profesionálních řidičů v ČR .....	27
2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO STAVU V OBLASTI ZÍSKÁVÁNÍ A STABILIZACE ZAMĚSTNANCŮ NA POZICI ŘIDIČ SILNIČNÍ KAMIONOVÉ DOPRAVY VE SPOLEČNOSTI TQM HOLDING S.R.O.....	28
2.1 Představení společnosti .....	28
2.2 Personální plán náboru řidičů nákladní dopravy.....	30
2.3 Fluktuace zaměstnanců a index stability řidičů nákladní dopravy.....	32
2.4 Získávání zaměstnanců na pozici řidič nákladní dopravy.....	35
2.4.1 Přilákání uchazečů o zaměstnání na pozici řidič nákladní dopravy .....	35
2.4.2 Dostupné zdroje pracovní síly .....	37
2.4.3 Proces náboru řidičů a jejich adaptace na pracovní pozici.....	37

2.4.4	Analýza nákladů na získání a adaptaci nových řidičů.....	38
2.4.5	Statistiky vzniků a zániků pracovních poměrů.....	40
2.5	Stabilizace zaměstnanců na pozici řidičů nákladní dopravy.....	41
2.5.1	Způsoby odměňování řidičů.....	41
2.5.2	Zaměstnanecké benefity.....	43
2.6	Analýza dotazníků.....	44
2.6.1	Metodika dotazování.....	44
2.6.2	Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku.....	45
3	NÁVRH NA ZEFEKTIVNĚNÍ SOUČASNÉHO STAVU VE SPOLEČNOSTI TQM HOLDING S.R.O. ....	53
3.1	Návrh pro snížení míry fluktuace.....	53
3.1.1	Odměňování.....	53
3.1.2	Benefity.....	54
3.1.3	Komunikace.....	56
3.1.4	Monitorování spokojenosti řidičů.....	56
3.1.5	Schránka důvěry.....	57
3.2	Návrh pro zvýšení efektivity procesu upoutání pozornosti.....	57
3.2.1	Dobré jméno společnosti (image).....	58
3.2.2	Proces upoutání pozornosti uchazečů na pozici řidiče.....	58
3.2.3	Návrh na podporu získávání řidičů ze středních škol.....	59
3.3	Návrh pro zvýšení efektivity procesu náboru a adaptaci.....	60
3.3.1	Nábor nových řidičů.....	61
3.3.2	Adaptace nových řidičů.....	62
	ZÁVĚR.....	63
	POUŽITÁ LITERATURA.....	64
	SEZNAM TABULEK.....	66
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	67
	SEZNAM PŘÍLOH.....	69



# ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá problematikou obtížného získávání a stabilizace zaměstnanců na pozici řidič nákladních vozidel, což je důsledek problému nedostatku profesionálních řidičů nákladních vozidel v České republice.

Tento stav v dnešní době představuje velký problém pro dopravní firmy, které se zabývají kamionovou dopravou, přesto není této problematice věnována dostatečná pozornost hlavně ze strany státních činitelů a společně nejsou vyvíjeny aktivity, které by danou situaci začali řešit a vytvářeli by nové návrhy jak celou situaci zlepšit. Proto jsou dopravní společnosti odkázané jen na svoje schopnosti, a to jak kvalitně dokážou využít dostupné zdroje pracovní síly. I přesto, že dnešní doba nabízí různé elektrotechnologické pokroky v oblastech nahrazujících lidskou pracovní sílu výpočetní technikou a elektronicky řízenými roboty, jako jsou zcela automatizované výrobní linky, vývoj v oblasti silniční dopravy, zabývající se nahrazením řidiče nákladního automobilu za plně automatizovanou technologii, je zatím v nedohlednu. Automobilky již sice usilovně pracují na vývoji autonomních nákladních automobilů, v čemž je zcela určitě budoucnost, ale zatím se počítá s verzí, že v kabině vozidla bude muset být vždy řidič. Smyslem těchto vývojů je totiž spíše bezpečnost provozu nákladního vozidla na pozemní komunikaci, než nedostatek řidičů. Proto vzhledem ke skutečnosti, že dopravu zboží od výrobce až ke spotřebiteli bude i nadále zajišťovat řidič, je třeba, aby se daný problém začal řešit.

Vzhledem k situaci, kdy stát se nechystá zmírnit či zcela vyřešit problém s nedostatkem řidičů, například zavedením akreditovaných studijních oborů profesionálních řidičů, je jedinou možností dopravních společností, zaměřit se na své vnitřní prostředí, zanalyzovat přístup a metody získávání a stabilizace zaměstnanců a na základě zpracovaných dat, nalézt způsoby zefektivnění obou těchto procesů, které v konečné fázi, povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti v oblasti získávání a stabilizace zaměstnanců, vůči ostatním dopravním společnostem.

Bakalářská práce se zaměřuje na konkrétní situaci dané problematiky v dopravní společnosti TQM holding s.r.o., která se stejně jako ostatní dopravní společnosti v České republice potýká s obtížným získáváním a stabilizací řidičů. Cílem práce je najít nedostatky v získávání, a ve stabilizaci řidičů ve společnosti TQM holding s.r.o., a navrhnout řešení pro zefektivnění. Pro výzkum této práce byla zvolena metoda analýzy statistických dat společnosti, společně s metodou výzkumu dotazováním respondentů.

# 1 ZÍSKÁVÁNÍ A STABILIZACE ZAMĚSTNANCŮ

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá tedy v rozpoznání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích, které budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností (Koubek, 2009).

Stabilizace znamená zabezpečení, aby si organizace získala a udržela kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky. To znamená předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil a zvyšovat a rozvíjet podstatné schopnosti lidí – jejich užitečnost, potenciál a zaměstnatelnost tím, že jim budou poskytovány příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji (Armstrong, 2002, přeloženo Koubkem).

## 1.1 Získávání zaměstnanců

Podle Armstronga (2002) by obecným cílem získávání a výběru pracovníků mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Dále Armstrong (2002) uvádí, že existují tři fáze získávání a výběru pracovníků:

1. Definování požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.
2. Přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců.
3. Vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

### 1.1.1 Definování požadavků

Požadavky konkrétních pracovních funkcí, jsou vyjádřeny v podobě popisu a specifikace pracovního místa. Ty poskytují základní informaci potřebnou pro sestavení inzerátů, informování zprostředkovatelských institucí a pro hodnocení uchazečů. Definice určité role uvádí přehled schopností, dovedností, požadavků na vzdělání a praxi a vytváří

tak kritéria pracovního místa, na jejichž základě budou uchazeči posuzováni při výběrovém pohovoru nebo pomocí testů pracovní způsobilosti (Armstrong, 2002).

Podle Bláhy (2013), je nutné ve fázi definování požadavků, popsat pracovní místo, tedy kdo vykonává práci, co daná práce vyžaduje, jak a kdy (kde) se provádí, komu je pracovník zodpovědný, či jaké jsou obvyklé pracovní podmínky. Než organizace začne hledat nového pracovníka, je rovněž nutné provést specifikaci pracovního místa, definovat tedy zkušenosti, vzdělání, kvalifikaci a osobnostní charakteristiky požadované od pracovníka na dané pracovní pozici. Teprve poté by měla organizace začít s hledáním toho pravého člověka na dané pracovní místo.

Vzato dohromady, uvedené prvky poskytují uchazeči o práci dobrou představu o tom, co dané pracovní místo znamená (Foot a Hook, 2005).

### **1.1.2 Přilákání uchazečů**

Přilákání uchazečů je v první řadě záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů. Nicméně v případech, kdy se setkáváme s obtížemi přilákání nebo udržení zájmu uchazečů nebo je předvídáme, je třeba vypracovat předběžnou studii faktorů, které mohou přispět k přilákání nebo odrazení uchazečů, tedy silných a slabých stránek organizace jako zaměstnavatele (Armstrong, 2002).

Footová a Hooková (2005) uvádějí, že při obsazování volného pracovního místa, se musí rozhodnout, jakým způsobem o tom nejlépe lidi informovat.

Organizace může získávat pracovníky z vnitřních zdrojů, což může představovat pracovníky dané organizace, nebo z vnějších zdrojů. Jak proces získávání pracovníků z vnitřních zdrojů, tak proces získávání z vnějších zdrojů má své specifické výhody, ale také nevýhody, které jsou uvedeny v tabulce Tabulka 1 (Bláha et al., 2013).

Nejobvyklejší metodou pro přilákání uchazečů je inzerování. Je ovšem důležité, zda je inzerování skutečně nezbytné. Znamená to zvážit alternativní způsoby jako je získání pracovníků pomocí zprostředkovatelské agentury nebo poradenské firmy. Při volbě způsobu získávání pracovníků se opíráme o tři kritéria: náklady, rychlost a pravděpodobnost získání dobrých uchazečů (Armstrong, 2002).

Dále podle Footové a Hookové (2005), se k inzerování existence volných pracovních míst užívají takové metody, jako jsou:

- Oznamovací vývěsky společnosti
- Místní nebo celostátní noviny
- Odborné časopisy

- Noviny a magazíny minoritních skupin
- Náborové agentury
- Univerzitní a školní kariérová střediska
- Agentury pracovních příležitostí
- Rozhlas, televize, kino
- Internetové stránky
- Vývěsky a burzy práce

Tabulka 1: Výhody a nevýhody získávání pracovníků z jednotlivých zdrojů

<b>Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů</b>	
<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
organizace lépe zná uchazečovy silné a slabé stránky uchazeč lépe zná organizaci zvyšuje se návratnost investic, které organizace vložila do pracovníků	omezená možnost nových podnětů od pracovníků zvenku lidé mohou být povyšováni až do té chvíle, kdy už nejsou schopni úspěšně plnit úkoly nepřiměřená rivalita mezi pracovníky z důvodu snahy o povýšení
<b>Získávání pracovníků z vnějších zdrojů</b>	
<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
přijetí pracovníků s novými nápady, schopnostmi a myšlenkami větší možnost výběru šance získání vysoce kvalifikovaných pracovníků s mnohem nižšími náklady než v případě jejich vychování v organizaci	delší doba na zapracování nově přichozího pracovníka demotivace vlastních pracovníků uvnitř organizace, kteří se cítili kvalifikovaní pro výkon dané pozice vyšší náklady na přilákání a hodnocení uchazečů zvenku

Zdroj: Bláha et al., 2013, s. 97, upraveno autorem

### 1.1.3 Využití zprostředkovatelských agentur

Většina soukromých agentur se zaměřuje na získávání pracovníků pro sekretářskou a administrativní práci. Jsou obvykle rychlé a efektivní, ale dosti drahé. Agentury si mohou za vyhledání pracovníka účtovat částku odpovídající asi 15 i více procent ročního platu na obsazovaném pracovním místě během prvního roku zaměstnání. Může být levnější inzerovat, zejména je-li nabídka pracovních sil větší než poptávka po nich (Armstrong, 2002).

Chládková a Bukovjan (2016) uvedli, že agenturní zaměstnávání je jedním ze způsobů, jak řešit přechodnou potřebu zabezpečit některé své úkoly dalšími pracovními silami. Součástí českého právního řádu se stalo s nabytím účinnosti zákona o zaměstnanosti. Subjektem zaměstnávajícím zaměstnance a dočasně je přidělujícím k výkonu práce u uživatele je tzv. agentura práce. Agentura práce potřebuje pro svou činnost příslušné

povolání, které vydává Úřad práce. Podmínky pro udělení povolení ke zprostředkování zaměstnání agentury práce, upravuje zákon o zaměstnanosti. Jedním z nich je také souhlasné stanovisko ministerstva vnitra.

Aby šlo o agenturní zaměstnávání, musejí být splněny ze strany příslušných smluvních subjektů předpoklady jako je uzavření pracovní smlouvy nebo dohody o pracovní činnosti, obsahující ujednání, jímž se agentura práce zaváže zajistit zaměstnanci dočasný výkon práce u jiného zaměstnavatele a zaměstnanec se zaváže tuto práci konat podle pokynů uživatele. Další podmínkou je uzavření dohody o dočasném přidělení zaměstnance agentury práce mezi agenturou práce a jiným zaměstnavatelem (Chládková a Bukovjan, 2013).

#### **1.1.4 Pracovníci ze vzdělávacích zařízení**

Mnoho pracovních míst je samozřejmě možné obsadit čerstvými absolventy škol a učilišť. Pro některé organizace mohou být univerzity, učiliště a školy hlavním zdrojem získávání pracovníků (Armstrong, 2002).

Někteří absolventi vybraných škol a učilišť, získají v rámci ukončení výuky certifikace o odborné způsobilosti v daném oboru, či řidičské průkazy, což může být bráno jako výhoda při výběru budoucího zaměstnance, a to jak z hlediska úspory času při získávání certifikátů dané odborné způsobilosti, tak z hlediska snížení prvotních nákladů na nového zaměstnance. Jako nevýhoda přijetí absolventa je jeho minimální praxe v oboru a profesní nezkušenost. (ČESMAD Bohemia, 2015).

#### **1.1.5 Kritéria potencionálních uchazečů při rozhodování o zaměstnání**

Jak uvádí Koubek (2009), do jaké míry budou na nabídku zaměstnání na určitém pracovním místě a v určité organizaci reagovat potencionální uchazeči, závisí na určitých okolnostech či podmínkách, které můžeme dělit na vnitřní a vnější. Dále Koubek (2009) uvádí, že vnitřní podmínky mohou souviset jednak s konkrétním pracovním místem, jednak s organizací, která zaměstnání nabízí.

Podle Koubka (2009), pokud jde o konkrétní pracovní místo, hrají důležitou roli při rozhodování potencionálního uchazeče následující kritéria:

- Povaha práce
- Postavení v hierarchii funkcí organizace
- Požadavky na pracovníka (vzdělání, kvalifikace, schopnosti)
- Rozsah pravomocí, povinností a odpovědnosti
- Organizace práce a pracovní doby
- Místo vykonávané práce

- Pracovní podmínky (odměna, pracovní prostředí, či zvláštní zaměstnanecké výhody pracovního místa)

Pokud jde o kritéria související s organizací, Koubek (2009) uvádí například:

- Význam organizace a její úspěšnost (hospodářské výsledky)
- Prestiž organizace
- Pověst organizace (serióznost ve vztahu nejen k zaměstnancům, ale i k zákazníkům)
- Úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s ostatními organizacemi
- Úroveň péče o pracovníky (včetně péče o pracovní prostředí) v porovnání s ostatními organizacemi a všeobecné zaměstnanecké výhody
- Možnost vzdělávání nabízeného organizací a možností personálního rozvoje vůbec
- Mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci
- Umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí

Koubek (2009) také uvádí nejzávažnější vnější podmínky získávání pracovníků, mezi které patří:

- Demografické podmínky, tj. proměnlivost reprodukce obyvatelstva odrážející se v proměnlivosti reprodukce pracovních zdrojů, prostorová mobilita obyvatelstva, včetně mezistátní mobility a jiné charakteristiky populačního vývoje ovlivňující kolísání nabídky pracovních sil na trhu práce
- Ekonomické podmínky odrážející cyklický vývoj národního hospodářství či jiné strukturální změny, vyúsťující do změn poměru mezi nabídkou pracovních sil na trhu práce a poptávkou po nich
- Sociální podmínky, související v první řadě s hodnotovými orientacemi lidí a jejich proměnlivostí, především s profesně kvalifikačními orientacemi, orientacemi týkajícími se vzdělání, rodinnými orientacemi žen apod.
- Technologické podmínky vytvářející nová zaměstnání a modifikující či likvidující zaměstnání stará v míře, které se profesně kvalifikační struktura existujících lidských zdrojů na trhu práce může přizpůsobovat jen z části a s opožděním
- Sídelní podmínky, především charakter osídlení okolí organizace, preference určitého typu sídel na úkor sídel jiných či preference území s příznivějšími charakteristikami životního prostředí, obojí může vést k územní diferenciaci situace na trhu práce a k specifičnosti trhu práce v zázemí organizace

- Politicko-legislativní podmínky, které ovlivňují proces získávání pracovníků např. tím, že umožňují nebo omezují zaměstnávání tuzemců v zahraničí a cizinců v tuzemsku, regulují či neregulují trh práce, vytvářejí překážky diskriminace uchazečů o zaměstnání či nařizují zaměstnávání určitých osob.

Zatímco vnitřní podmínky získávání pracovníků ovlivňují spíše individuální rozhodování potenciálních uchazečů, zda reagovat na nabídku organizace, vnější podmínky jsou spíše objektivní a organizace na rozdíl od vnitřních podmínek, které se může pokoušet do jisté míry ovlivnit, vnější podmínky ovlivňovat nemůže a musí je při svých rozhodováních brát v úvahu jako dané (Koubek, 2009).

### **1.1.6 Vybírání uchazečů**

Jak uvádí Koubek (2009), u procesu výběru pracovníků se zpravidla rozlišují dvě fáze:

- Předběžná fáze
- Vyhodnocovací fáze

Předběžná fáze začíná potřebou obsadit volné nebo potenciálně volné pracovní místo a pokračuje definováním příslušného pracovního místa (popisem pracovního místa) a stanovují se základní pracovní podmínky. Rozhodujícím, ale nezřídka přehlíženým krokem, zajišťujícím kvalitní výběr, je totiž jasný a detailní popis pracovního místa, které má být v budoucnu obsazeno (Koubek, 2009).

Vyhodnocovací fáze následuje po předběžné fázi a podle Koubka (2009) se skládá z několika kroků, ovšem na rozdíl od předběžné fáze však není třeba vždy všechny tyto kroky podstoupit. Podle Koubka to závisí na okolnostech, především na charakteru a obsahu práce na obsazovaném pracovním místě i na významu tohoto místa pro organizaci. Obvykle jde o následující kroky:

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

## 1.2 Stabilizace zaměstnanců

Jedna ze složek zabezpečování lidských zdrojů je také složka týkající se plánu stabilizace, která obsahuje přípravu plánu směřujícím k tomu, aby si organizace udržela lidi, které potřebuje. Plánování stabilizace pracovníků je založeno na strategii stabilizace, která bere v úvahu jednotlivé problémy stabilizace, jimž organizace čelí, a stanovuje cesty, jak by se tyto problémy mohly řešit (Armstrong, 2002).

To znamená, jak uvedl Capelli (2000), akceptovat skutečnost, že je to trh a nikoliv podnik, kdo především determinuje pohyb pracovníků. Capelli se domnívá, že může být obtížné odporovat vlivu trhu. Jak říká Capelli – „nemůžete zabránit svým lidem, aby se nedozvěděli o atraktivních příležitostech a nesetkali se s agresivními verbíři“ – a také říká, že „Starý cíl řízení lidských zdrojů, minimalizovat celkové množství odchodů pracovníků, je třeba nahradit novým cílem: ovlivňovat to, kdo odejde a kdy“.

Jak navrhuje Bevan a kol. (1997), by to mohlo být založeno na analýze rizika, která pomůže kvantifikovat míru nebezpečí ztráty klíčových lidí nebo neobsazení klíčových pracovních míst.

### 1.2.1 Analýza rizika

Podle Armstronga (2002), lze analýzu rizika provádět následujícím způsobem:

- Identifikovat potencionální rizikové oblasti – klíčové typy lidí, kteří mohou odejít a rizikové jednotlivce nebo skupiny lidí
- Odhadnout pravděpodobnost, že se tak stane
- Odhadnout jak vážný dopad pro podnik by měla daná ztráta
- Odhadnout snadnost získání náhrady s tím spojené

Každý z těchto odhadů by měl být, podle Armstronga (2002), vyjádřen pomocí stupnice: velmi vysoký, vysoký, průměrný, nízký, velmi nízký. Celkový přehled hodnocení podle jednotlivých bodů by pak mohl ukázat, kde je třeba podniknout kroky potřebné k udržení klíčových lidí nebo skupin lidí.

Analýza rizika poskytuje konkrétní informace o oblastech, jimiž bychom se měli zabývat. Rozhovory s odcházejícími pracovníky pak mohou poskytnout určité údaje o důvodech odchodů pracovníků, a tudíž naznačit, kde je třeba poskytnout určité kroky. Tyto rozhovory jsou však klamné. Při identifikaci oblastí nespokojenosti se můžeme více spolehnout na výsledky průzkumů postojů nebo názorů. Plán stabilizace pracovníků by měl navrhopvat kroky, které se zaměří na každou z těch oblastí, v nichž se může objevit nespokojenost a nedostatek oddanosti a loajality (Armstrong, 2002).



### 1.2.2 Způsoby stabilizace zaměstnanců

V závislosti na výsledcích analýzy rizika a na celkovém vyhodnocení důvodů odchodů pracovníků se kroky směřující ke zvýšení stability pracovníků mohou týkat, podle Armstronga (2002), následujících oblastí:

1. Nedostatečně konkurenceschopný, nespravedlivý nebo nepřiměřený systém odměňování – lze řešit pomocí revize úrovně odměňování na základě průzkumů trhu, zavedení hodnocení práce nebo zlepšení existujícího systému tak, aby zabezpečoval rozhodování na základě spravedlivého odstupňování nebo pomocí revize systémů odměn podle výkonu, směřující k tomu, aby systémy fungovaly spravedlivě. Jako stimulu k tomu, aby lidé zůstávali v organizaci, lze použít i tzv. „zlatých pout“, tedy věrnostních odměn. Ovšem, jak říká Capelli (2000), existuje hranice, do jaké mohou být lidé uplaceni, pokud skutečně chtějí odejít. „Zlatá pouta“ také mohou narazit na „zlaté uvítání“ (náborový příspěvek) nabídnuté agresivními „verbíři“.
2. Pracovní místa by měla být navržena tak, aby se maximalizovala rozmanitost dovedností, důležitost úkolů, autonomie, kontrola nad svou vlastní prací a odezva na práci.
3. Formovat oddanost práci (pracovní angažovanost) nejen pomocí vytváření pracovních míst, ale také pomocí organizování práce na základě projektů, s nimiž se lidé mohou identifikovat lépe než s podnikem jako celkem.
4. Podporovat rozvoj sociálních vazeb v rámci podniku.
5. Nabízet příležitosti k učení se novým dovednostem a k rozvoji kariéry.
6. Zajistit, aby postupy při výběru a povyšování pracovníků vedly k souladu mezi schopnostmi jedinců a požadavky práce na pracovním místě. Velká fluktuace může být prostě jen důsledkem špatných rozhodnutí o výběru nebo povýšení.
7. Snižovat ztráty lidí, kteří se nemohou adaptovat na svou novou práci tím, že jim v souvislosti s jejich nástupem do organizace budeme poskytovat řádný výcvik, vzdělávání a pomoc.
8. Podnikat kroky ke zlepšování rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem vytvořením takové politiky, která uznává mimopracovní potřeby a povinnosti pracovníků.
9. Pokud možno eliminovat nepříznivé pracovní podmínky nebo nadměrný stres, jemuž jsou pracovníci vystaveni.
10. Vybírat, informovat a vzdělávat manažery a vedoucí týmů tak, aby si cenili všeho, co mohou udělat ke zvýšení stabilizace pracovníků tím, jak vedou své týmy.

### 1.2.3 Odměňování

Odměňování zaměstnanců je podle Bláhy (2013), považováno za jeden z nejeftivnějších nástrojů motivace zaměstnanců a je rovněž nástrojem ovlivňování jejich pracovní výkonnosti. Vytvoření efektivního, motivujícího, spravedlivého a transparentního systému odměňování je jednou z nejnáročnějších výzev, se kterou si musí manažeři a specialisté na řízení lidských zdrojů kterékoli organizace, úspěšně poradit. K dispozici je poměrně široká škála možností, jak tuto problematiku řešit. Výsledkem by mělo být vytvoření takového systému odměňování, který by byl přijatelný jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele a tím by napomáhal k vytváření harmonických vztahů v organizaci. Nastavený systém by měl být schopen diferencovat výkonné zaměstnance od nevýkonných, mezi zaměstnanci s různou úrovní požadovaných kompetencí mezi zaměstnanci s různou tržní hodnotou.

Nástrojem pro dosažení podnikatelských cílů organizace jako je motivování zaměstnanců a získání jejich oddanosti a angažovanosti, je strategický systém odměňování. Ten by měl být motivační, tzn. být srovnatelný s odměnami, které jsou nabízeny v jiných organizacích (trh práce) a s úsilím, které zaměstnanec projevuje během své profesionální aktivity, spravedlivý, tzn., měl by zaměstnanci dát pocit, že není v poměru k jiným zaměstnancům ve finanční nevýhodě a že je odměňován podle svých zásluh. Dále by měl být transparentní, tzn., že systém musí být založen na známých mechanismech, pochopitelných všem zaměstnancům. Jednoduchost systému je také argumentem, který nejen umožňuje jeho pochopení, ale pomáhá také vyvarovat se omylů (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009).

Bláha (2013) dodává, že by měly být systémy odměňování zaměstnanců v organizacích vytvořeny na tzv. novém neboli celkovém přístupu k odměňování. Tento přístup zdůrazňuje důležitost všech složek celkové odměny. Moderní systémy odměňování zahrnují jak hmotné odměňování, tak i nehmotné odměňování. Mezi hmotné odměny patří nároková složka odměňování, kterou je základní mzda a ze zákona povinné příplatky a nenároková složka odměňování, jež je tvořena různými podobami bonusů, prémie, odměnami, nadstandardními příplatky, benefity apod. Mezi nehmotné odměny řadíme pochvalu, větší zodpovědnost, kariérní postup, uznání, větší samostatnost, možnost vzdělávání a rozvoje nad rámec současné práce a jiné. Celková odměna zaměstnanců tudíž v sobě zahrnuje hmotnou i nehmotnou složku odměňování, která je znázorněna v tabulce 2.

Tabulka 2: Celková odměna

Celková odměna	
Hmotné odměňování	Nehmotné odměňování
Nárokové složky odměny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pochvala</li> <li>• Větší zodpovědnost</li> <li>• Kariérní postup</li> <li>• Uznání</li> <li>• Větší samostatnost</li> <li>• Možnost vzdělávání a rozvoje nad rámec současné práce</li> <li>• Svoboda a autonomie</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Základní mzda/plat</li> <li>• Povinné příplatky</li> </ul>	
Nenárokové složky odměny	
Přímé – variabilní, zásluhové odměňování Nepřímé – zaměstnanecké výhody (benefity)	

Zdroj: Bláha et al., 2013, s. 110, upraveno autorem

### 1.2.4 Oddanost

Pojmy oddanost a stabilizace pracovníků spolu úzce souvisí. Jak uvádí Armstrong (2002), pojem oddanost se vztahuje k míře vazby a loajality pracovníka k organizaci, což je odrazem stability pracovníků. „Oddaný pracovník je pracovník, který se identifikuje s organizací, chce v ní zůstat, a je připraven v zájmu organizace usilovně pracovat“ (Armstrong, 2002, s. 406).

Oddanost organizaci je koncept, který charakterizuje vztah mezi zaměstnancem a organizací zaměstnavatele. Vyjadřuje náklonost, identifikaci a loajalitu zaměstnance vůči organizaci. Podle Bláhy (2013), oddanost vůči organizaci má vztah k deklarovaným záměrům odejít z organizace, jakož i ke skutečným odchodům z organizace. Dále uvádí, že vysoká úroveň oddanosti snižuje pracovní absenci, zejména absenci, která je ovlivněna rozhodnutím zaměstnance, tzv. dobrovolná nepřítomnost. „Oddanost vůči organizaci je pojem, který vyjadřuje nový přístup zaměstnanců k organizaci a zaměstnavateli, zdůrazňující vnitřní oddanost zaměstnanců k organizaci, která vede k preferování zájmu organizace před zájmy zaměstnanců“ (Bláha, 2013, s. 143).

Bláha (2013) dále uvádí, že se oddanost skládá ze tří komponent:

1. Emocionální oddanost – vyjadřuje, do jaké míry chce zaměstnanec být v organizaci,
2. Trvající oddanost – týká se potřeby práce pro organizaci, tato potřeba je dána obavou ze ztráty výhod spojené s odchodem z organizace nebo obtížemi získat zaměstnání v jiné organizaci,
3. Normativní oddanost – vyjadřuje, do jaké míry zaměstnanec cítí, že je jeho povinností zůstat v organizaci (loajalita vůči organizaci).

Armstrong (2002) doplňuje, že formování oddanosti je prováděno pomocí zlepšování personálních a jiných organizačních procesů, jako jsou vzdělávání, hodnocení, odměňování,

zaměření práce na vnitřní uspokojení pracovníků a také aktivním zapojováním pracovníků do chodu organizace. Armstrong (2002) také uvádí, že na oddanost má vliv adaptace pracovníka v organizaci. „Prvním krokem k získání oddanosti je představit organizaci jako organizaci, pro kterou stojí za to pracovat, a soustavně tento první dojem během prvních týdnů upevňovat“ (Armstrong, 2002, s. 406).

### 1.2.5 Spokojenost zaměstnanců

S mírou stability pracovníků velmi úzce souvisí úroveň pracovní spokojenosti. Jak uvádí Kociánová (2010), pouze u spokojeného pracovníka můžeme předpokládat, že nebude uvažovat o odchodu z organizace. Naopak Kociánová (2010) dodává, že nejčastější příčinou odchodu pracovníka z organizace je jeho nespokojenost.

Kociánová (2010) uvádí, že faktory spokojenosti nepůsobí izolovaně, ale je nutné je chápat jako soudržný celek. Tím se mírně liší od stabilizačních faktorů, které jsou do jisté míry kompenzovatelné, takže nedostatky v jedné oblasti lze na určitou dobu zastoupit zlepšením péče v jiné oblasti. Pracovní spokojenost souvisí nejenom s pracovními podmínkami, ale také s mimopracovním životem zaměstnanců. Faktory posilující nebo naopak zeslabující spokojenost pracovníků jsou definovány v Tabulka 3: Faktory ovlivňující pracovní spokojenost.

Tabulka 3: Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Faktory posilující spokojenost	Faktory zeslabující spokojenost
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Průhledná organizační a personální politika</li> <li>• Jasně a přiměřeně určené cíle práce</li> <li>• Různorodá práce</li> <li>• Finanční ohodnocení</li> <li>• Optimální spolupráce a mezilidské vztahy</li> <li>• Bezpečnost vykonávané práce atd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Převaha nepředvídatelných vlivů na práci</li> <li>• Časový stres</li> <li>• Pracovní zátěž</li> <li>• Nereálné pracovní nároky</li> <li>• Sociální „nepohoda“ na pracovišti a špatné vztahy se spolupracovníky a nadřízenými</li> <li>• Nedostatek času na osobní a rodinný život</li> <li>• Psychosomatické důsledky práce</li> </ul>

Zdroj: Kociánová, 2010, s. 35, upraveno autorem

### 1.3 Personální fluktuace a index stability

Podle Footové a Hookové (2005), existuje několik jednoduchých statistických technik, jež dovolují zaměstnavatelům předpovídat fluktuace počtu jejich pracovníků. Základní ukazatel, který mnozí zaměstnavatelé vypočítávají, je obměna pracovníků, známé jako poměr

plýtvání či poměr separace za určité období. Nejčastěji se počítá za uběhlý rok nebo čtvrtletí. Dále Footová a Hooková (2005) udává, že se tento ukazatel vypočítává v procentech podělením počtu odcházejících pracovníků celkovým počtem pracovníků a vynásobením výsledků číslicí 100, jak je vidět na obrázku Obrázek 1. Doporučená míra fluktuace by se měla pohybovat mezi 5-7 %.

Obrázek 1: Výpočet personální fluktuace

$$\text{Personální fluktuace} = \frac{\text{počet odcházejících pracovníků}}{\text{celkový počet zaměstnanců}} \times 100 = [\%]$$

Zdroj: Footová a Hooková, 2005, s. 43, upraveno autorem

I když Footová a Hooková (2005) tvrdí, že výsledek by mohl udávat celkovou míru fluktuace personálu v organizaci, dodávají, že užitečnější je vypočítávat tento ukazatel pro specifické kategorie zaměstnanců, jako jsou sekretářky, zaměstnanci ve specifických výrobních oblastech nebo třeba řidiči kamionové dopravy. Průměrná fluktuace za určité období může být vzata jako charakteristika trendu pro předpovídání budoucích požadavků (Foot a Hook, 2005).

Další ukazatel, který se vypočítává, je index stability zaměstnanců. Podle Footové a Hookové (2005), je také ukazatelem fluktuace, ale skýtá doplňkovou informaci k základnímu vzorci fluktuace. Index stability zaměstnanců se vypočítá jako počet průběžně zaměstnaných lidí minimálně po dobu jednoho roku / počet lidí zaměstnaných před rokem, to celé se vynásobí číslicí 100, jak je vidět na obrázku Obrázek 2.

Obrázek 2: Výpočet indexu stability

$$\text{Index stability} = \frac{\text{počet průběžně zaměstnaných lidí po dobu min. jednoho roku}}{\text{počet lidí zaměstnaných před rokem}} \times 100 = [\%]$$

Zdroj: Footová a Hooková, 2005, s. 43, upraveno autorem

Autorky dodávají, že čím vyšší je hodnota indexu stability, tím méně obměna zasahuje déle sloužící zaměstnance, ale ukazuje se, že organizace má problém s udržení nových zaměstnanců. Oproti tomu nižší hodnota indexu stability naznačuje, že problém spočívá v udržení déle sloužících zaměstnanců. „ Každý problém vyžaduje jiný postup nápravy a

velmi důležité je, kdy vstupujete do stádia formulování akčních plánů řízení lidských zdrojů“ (Foot a Hook, 2005, s. 43).

#### **1.4 Problematika profesionálních řidičů**

Tomáš Bicera (2015a), jakožto ředitel Institutu silniční dopravy Českomoravské asociace dopravců (ISD ČESMAD Bohemia), tvrdí, že v současné době je obecně těžké nalézt dobrého uchazeče na jakoukoli pozici, tím spíše řidiče. Dále uvádí, že mnoho společností ze setrvačnosti využívá stále stejné zdroje, ať jsou to drahé kampaně v rádiích nebo zcela efektivní databáze úřadu práce. Proto společnostem, které mají nedostatek řidičů z povolání, radí, využívat efektivní webový portál Truckjobs, který je právě pod záštitou ISD.

Podle Bicery (2016), jsou profesionální řidiči v současné době nedostatkovým zbožím. Uvádí, že důvodů je několik. Když se pomine zrušení povinné vojenské služby v roce 2004, tak podle Bicery (2016, s. 48) je velký problém v absenci přirozených zdrojů, z nichž by se mladí řidiči rekrutovali: „Na středních odborných školách nemáme samostatný učební obor.“ Dále Bicera (2016) popisuje práci řidiče, jakožto náročnou a obecně nepříliš placenou práci, která přináší odloučení od rodiny, a dodává, že tato profese už dávno nemá takovou image jako dřív. Bicera (2016) tvrdí, že problém však není jenom v nedostatku nových řidičů, ale také ve vysokém věkovém průměru těch stávajících řidičů. „V nákladní dopravě jsme na úrovni 50-55 let, přičemž tyto řidiče nebudeme mít v budoucnu kým nahradit“, upozorňuje Bicera (2016, s. 48).

Vojtěch Hromíř (2015), jakožto generální tajemník asociace Česmad, tvrdí, že nedostatku řidičů, kteří jsou schopni vykonávat toto nelehké povolání, čelí dopravci v celé Evropě. Dále dodává, že řešení tohoto problému je především v rukou dopravců, ale stát může významně napomoci. Například zjednodušením a zkrácením procedury při získávání profesního osvědčení, nebo usnadněním přístupu zahraničních pracovníků na náš trh, kde je zájemců o tuto profesi nedostatek. Dále Hromíř (2015, s. 4) říká – „rovněž by mělo platit, že získávání řidičského oprávnění a příprava ke zkouškám profesní způsobilosti má charakter přípravy na povolání, je typem vzdělání a stát jej má plně hradit, stejně jako to dělá u jiných oborů. Věřím, že i ministerstvo dopravy může v těchto oblastech sehrát aktivnější roli.“

Bicera (2016) uvedl, že stát problém nedostatku řidičů začal řešit, resp. jednotlivé kraje, které začaly přes Úřad práce (ÚP) provádět rekvalifikační kurzy uchazečů z jiných oborů. A to zejména z tzv. ohrožených skupin, jako jsou lidé starší 50 let nebo matky

vracející se po mateřské dovolené. Do těchto programů se ovšem často hlásí lidé, kteří nemají pro řízení nákladních aut žádné vlohy. Navíc, je většinou tato skupina lidí nespolehlivá.

Bošina (2016) uvedl, že výuka lidí z úřadu práce má svá rizika: „Úřad kurz proplatí až po složení závěrečných zkoušek, a to se ne vždy podaří. Uchazeči někdy projdou celou výukou, ale ke zkoušce se nedostaví, nebo z ní utečou“ (Bošina, 2016, s. 48).

#### **1.4.1 Postavení řidiče na trhu práce**

Při práci řidiče je třeba ctít a dodržovat určité zásady a povinnosti z hlediska řidiče, které vedou ke kvalitní a bezpečně vykonané práci. Tyto zásady jsou vyžadovány od dispečera, který zajišťuje práci a následně předává instrukce řidiči, ale také od zaměstnavatele, který zodpovídá za to, že jeho zaměstnanci budou plnit všechny potřebné kroky, vyplývající z legislativy a také budou plnit funkci reprezentanta ve vnějším prostředí společnosti, především ve styku se zákazníky (ČESMAD Bohemia, 2015).

Pozice řidiče a jím vykonávané činnosti jsou dle ČESMADU Bohemia (2015) definované v Národní soustavě povolání (NSP) a v Národní soustavě kvalifikací (NSK). Činnosti řidiče definované dle NSP a NSK jsou:

- Řízení nákladního vozidla řádným a bezpečným způsobem
- Vedení záznamů a dokladů o provozu nákladního vozidla a o činnosti řidiče
- Ukládání a zajištění nákladu na vozidle
- Kontrola technického stavu vozidla
- Kontrola vykládky, předávání dokumentů, výběr tržeb a poplatků
- Dodržování pracovního rozvrhu a určené trasy

Dle ČESMADU Bohemia (2016), z pohledu legislativy a postavení řidiče na trhu práce, musí každý budoucí i stávající profesionální řidič splňovat celou řadu podmínek. Mezi nejdůležitější podmínky patří:

- Odborná způsobilost – řidičská oprávnění
- Profesní způsobilost – školí pouze akreditovaná školicí střediska, výstupem je průkaz profesní způsobilosti řidiče
- Zdravotní způsobilost – vstupní lékařská prohlídka, dopravně psychologické vyšetření

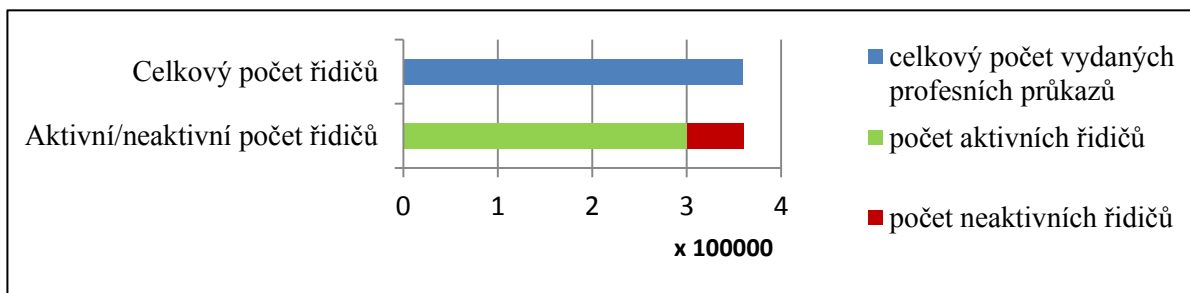
#### **1.4.2 Statistiky problematiky profesionálních řidičů**

Způsob získání statistických údajů této problematiky je podle ČESMADU Bohemia (2015) velice obtížný, z důvodu individuality každého dopravce, který individuálně vytěžuje své vozidlo. Jedná se o jízdu v jednočlenné nebo naopak ve dvoučlenné posádce, dále o individuální zásobu náhradních střídacích řidičů apod. Co se týče vnitrostátní dopravy, tak

se musí brát v úvahu také sezónní přepravy, u kterých se mění počet požadovaných řidičů v závislosti na ročním období. Může se jednat například o přepravu sypkých materiálů v sezóně výstavby silnic a dálnic apod. Z toho důvodu je pro sběr statistických dat použita metoda výpočtu, jako jsou celkově vydané průkazy profesní způsobilosti řidiče (PPZŘ) v České republice (ČR) a počet neaktivních řidičů, kteří vlastní průkaz profesní způsobilosti, ovšem nijak ho nevyužívají ke své profesi. K tomu jsou použity data o počtu řidičů odcházející ročně do penze, predikce Mezinárodní unie silniční dopravy (IRU) o ročním navýšení potřebných řidičů z povolání na základě zvýšení objemu přeprav, a nakonec statistika ročního příchodu nových řidičů na trh práce v ČR (ČESMAD Bohemia, 2015).

Celkový počet vydaných PPZŘ, spolu s daty aktivních a neaktivních řidičů je zobrazen na obrázku 3, výpočet statistiky profesionálních řidičů v ČR na obrázku 4.

Obrázek 3: Celkový počet profesionálních řidičů v podobě grafu



Zdroj: ČESMAD Bohemia, 2015, s. 9, upraveno autorem

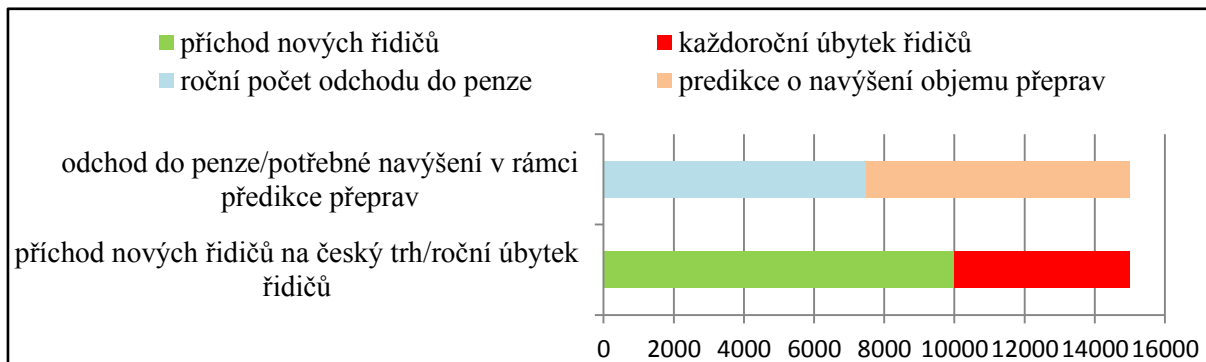
Obrázek 4: Statistika profesionálních řidičů v ČR

Počet vydaných profesních průkazů způsobilosti v ČR	⇒	360 000
15 – 20 % držitelů PPZŘ nevykonává aktivně profesi řidiče	⇒	60 000
<b>Celkový počet aktivních řidičů z povolání v ČR</b>		<b>300 000</b>

Zdroj: ČESMAD Bohemia, 2015, s. 9, upraveno autorem

Dále ČESMAD Bohemia (2015) pokračuje výpočtem každoročního úbytku řidičů v ČR, který je znázorněn v podobě grafu na obr. 5, následně v podobě výpočtu na obr. 6.

Obrázek 5: Každoroční úbytek řidičů v ČR



Zdroj: ČESMAD Bohemia, 2015, s. 9, upraveno autorem



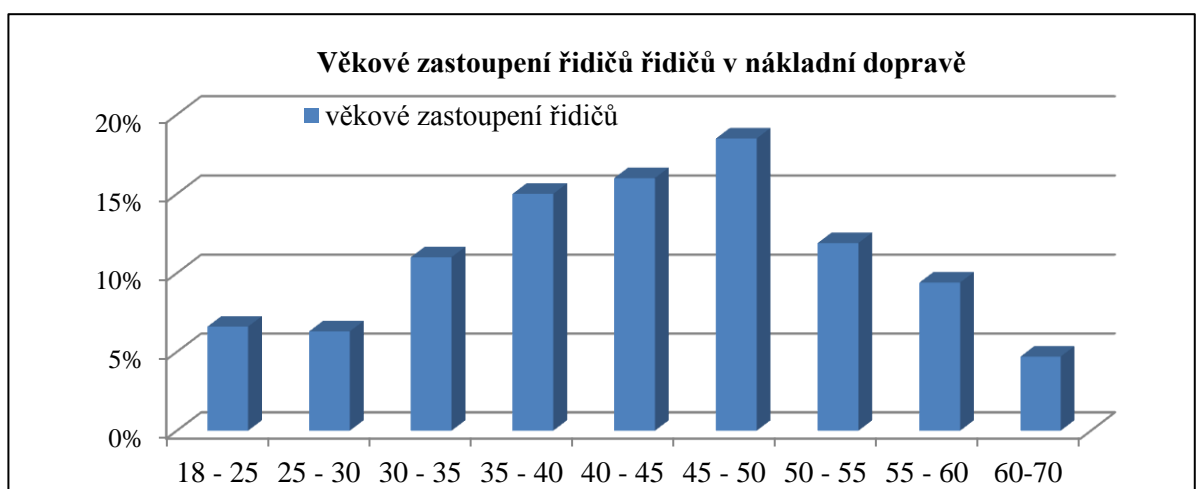
Obrázek 6: Výpočet každoročního úbytku řidičů v ČR

<u>Výpočty a vysvětlení grafu:</u>		
2,5 % řidičů ročně odchází do penze	⇒	7 500
2,5 % růst přeprav ročně predikuje IRU	⇒	7 500
<hr/> <hr/>		
Celkem je třeba ročně nahradit cca 15 000 řidičů		
Ročně přichází na český trh práce cca 10 000 řidičů		
<hr/> <hr/>		
<b>Každý rok ubývá v ČR 5 000 řidičů!!!</b>		

Zdroj: ČESMAD Bohemia, 2015, s. 9, upraveno autorem

Podle Hromíře (2016), se stává nedostatek řidičů omezením nejen pro podnikání dopravců, ale i pro rozvoj celé ekonomiky. Dále uvedl, že nejde jenom o to, že ročně ubývá kolem pěti tisíc řidičů. Bylo zjištěno, že nepříznivá je i věková struktura těch, kteří nyní v autodopravě pracují. Věková struktura řidičů nákladní dopravy v roce 2016 je zobrazena na obrázku 7. Hromíř (2016) dále uvedl, že zatímco na jedné straně se počet řidičů každoročně snižuje, přístup pro nové zájemce je obtížný, a to nejen co se týče finančních nároků na získání řidičského oprávnění, ale i vzhledem k času nutnému pro absolvování školení začínajících profesionálních řidičů, které je vyobrazeno v tabulce Tabulka 4. Dále pokračuje slovy – „Poté, co zmizel dřívější hlavní zdroj – armáda, která pravidelně produkovala nové řidiče –, snaží se dopravci hledat nové zaměstnance doslova, kde se dá. Ať už mezi absolventy středních škol, mezi uchazeči registrovanými na úřadech práce i mezi zahraničními pracovníky či přes pracovní portály nebo náhodným nábořem. A pokud už dopravní společnosti dobré řidiče mají, snaží si je udržet“ (Hromíř, 2016, s. 1).

Obrázek 7: Věkové zastoupení řidičů v nákladní dopravě v ČR



Zdroj: ČESMAD Bohemia, 2015, s. 10, upraveno autorem

Přítom k udržení zaměstnanců, podle Hromíře (2016), nepřispívá jen vyšší plat a transparentní mzdová politika, ale také přehledná organizační struktura společnosti, fungující komunikace a okamžité řešení konfliktů, férové jednání se zaměstnanci, dobrá pověst společnosti i pocit sounáležitosti zaměstnanců s firemní identitou.

Tabulka 4: Požadovaný počet proškolených hodin pro získání a udržení PPZŘ

Základní vstupní školení	140 hodin	od 21 let	21 780,-kč
Rozšířené vstupní školení	280 hodin	od 18 let	48 400,-kč
Pravidelné školení	35 hodin/5 let ⇒ 7 hodin/ rok	držitel platného profesního průkazu	910,-kč

Zdroj: Auto-EDU, 2016, upraveno autorem

Podle Hromíře (2016), má každá z možností získávání nových řidičů svá úskalí. Dále pokračuje, že co se týče absolventů středních škol, je třeba si přiznat skutečnost, že bez podpory dopravních společností, kvalitní řidiči nebudou. Bylo zjištěno, že pomoci by mělo zaučení mladých řidičů bez praxe, ale také větší spolupráce se školami, např. organizování společných akcí apod. Hromír (2016, s. 7) dodává – „Nedostatek řidičů je celoevropský problém, a mnozí dopravci ze západních zemí se proto snaží přetáhnout k sobě řidiče z nových členských zemí Evropské Unie (EU), včetně České republiky. Odchody řidičů komplikují situaci především firmám v pohraničí, nejvíce jich odchází do Německa a Rakouska“.

### 1.4.3 Negativa spojená s fluktuací řidičů

Podle ČESMADU Bohemia (2015) jsou s fluktuací řidičů spojená značná negativa. Patří k nim velká obtížnost v okamžitém nahrazení řidičů vhodnými pracovníky, ale také možná hrozba úniku citlivých dat, přechodné zhoršení se péče o zákazníky, zvýšení nebo vytvoření nákladů na výběr a adaptaci nových zaměstnanců, ale také možné poškození důvěry v dopravce coby zaměstnavatele. Podle ČESMADU Bohemia (2015) je důležitá také ztráta zaškolených zaměstnanců coby časové náročnosti na zaškolení zaměstnanců nových.

### 1.4.4 Zaměstnávání zahraničních řidičů

Podle Bicer (2015b), jsou dopravní společnosti situací nedostatku řidičů přímo ohroženy a to díky výraznému poklesu nezaměstnanosti. Bylo zjištěno, že před několika lety

se o jedno pracovní místo ucházelo kolem 15 nezaměstnaných, kdežto dnes je to jen kolem pěti osob. Alespoň částečné řešení je podle Bicery (2015b), zaměstnávání zahraničních řidičů.

Chládková a Bukovjan (2013) uvedli, že takovými zaměstnanci mohou být jednak řidiči ze zemí EU, tak řidiči z ostatních států světa. Dále uvedli, že podle zákona o zaměstnanosti mají zaměstnanci z EU stejné podmínky jako tuzemští pracovníci, kdežto cizinci z ostatních států mimo EU mohou být zaměstnání v ČR pouze na základě povolení. Takovým povolením v tomto případě musí být buď zelená, nebo modrá zaměstnanecká karta, která představuje povolení k zaměstnání, vydána Úřadem práce, dále povolení k dlouhodobému pobytu, vydáno orgánem cizinecké policie. Nutností je také vízum k pobytu za účelem zaměstnání.

Hromíř (2016) uvedl, že z důvodu komplikované situace získávání potřebných dokumentů pro cizince, je vhodné usilovat především o řidiče u ostatních zemí EU, u kterých vyřizování zdlouhavých dokumentů není potřeba. Dále dodává, že pro mnoho těchto zahraničních řidičů z třetích zemí, je Česká republika pouze přestupní stanicí do západních zemí EU a fluktuace těchto řidičů se pohybuje kolem 30 %.

#### 1.4.5 Průzkum nespokojenosti profesionálních řidičů v ČR

Dle zdroje ČESMAD Bohemia (2015), byly zjištěny nejčastější důvody nespokojenosti profesionálních řidičů v ČR. Nejčastější příčiny jsou zobrazeny v tabulce Tabulka 5.

Tabulka 5: Průzkum nespokojenosti profesionálních řidičů v ČR

Krácení či nevyplácení stravného	23 %
Pozdní vypláčení mezd	11 %
Ve společnosti je vše v pořádku	18 %
Ve společnosti jsou jiné potíže	48 %
<u>Jiné potíže:</u>	
Nízká základní hrubá mzda	28 %
Krácení ohodnocení za nadspotřebu	21 %
Neadekvátní ohodnocení	17 %
Nepropláčení příplatků dle ZP	13 %
Ohodnocení dle % tržeb	8 %
Neschopnost odhadnout měsíční mzdu dopředu	6 %

Zdroj: ČESMAD Bohemia, 2015, upraveno autorem

## **2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO STAVU V OBLASTI ZÍSKÁVÁNÍ A STABILIZACE ZAMĚŠTNANCŮ NA POZICI ŘIDIČ SILNIČNÍ KAMIONOVÉ DOPRAVY VE SPOLEČNOSTI TQM HOLDING S.R.O.**

Analýza stávajícího stavu v oblasti získávání a stabilizace zaměstnanců na pozici řidič silniční kamionové dopravy, byla vypracována ve společnosti TQM holding s.r.o., která se jako dopravní společnost, potýká s obtížným získáváním a stabilizací zaměstnanců na pozici řidič silniční kamionové dopravy, obdobně jako další dopravní společnosti nejenom v ČR, ale také v celé Evropě.

V úvodu, se analýza zabývá aktuálním personálním stavem řidičů, vůči počtu nákladních vozidel ve společnosti, na základě kterého se definuje potřeba společnosti získat další zaměstnance na pozici řidič silniční kamionové dopravy, či nikoliv. Poté je provedeno šetření problematiky získávání řidičů ve společnosti, pro které byla zvolena metoda statistické analýzy nábory řidičů, šetření metody a jednotlivých postupů při hledání a následném nábory řidičů a v neposlední řadě způsob adaptace nového řidiče po nástupu do zaměstnání. Dále se odborná práce zabývá způsobem stabilizace řidičů, včetně způsobu odměňování a portfolia benefitů společnosti, dále analýzou fluktuace řidičů, ale také analýzou věkového zastoupení stávajících řidičů ve společnosti.

Pro šetření problematiky získávání a stabilizace řidičů ve společnosti TQM z pohledu samotných stávajících řidičů, byla zvolena metoda analýzy dotazováním, na základě které byly vyhodnoceny nejčastější slabiny daného tématu ve společnosti.

### **2.1 Představení společnosti**

TQM holding s.r.o. je dopravní společnost se sídlem v Opavě, její hlavní činností je osobní a nákladní doprava, komplexní logistické služby a dále opravárenské, servisní, metrologické a kontrolní činnosti.

Společnost TQM holding s.r.o. vznikla roku 1994, postupnou transformací společnosti ČSAD Opava a.s., která vznikla zařazením do kupónové privatizace Fondem národního majetku ČR, ze 708. krajského podniku Československá státní automobilová doprava (ČSAD), národní podnik, Ostrava. Název společnosti TQM je zkratkou Total Quality Management. V rámci osobní dopravy společnost TQM provozuje veřejnou dopravní obslužnost regionálních a meziměstských autobusových linek v okolí Opavy. Komplexní služby v rámci nákladní dopravy jsou další hlavní činností společnosti. Společnost TQM se zaměřuje na vnitrostátní a mezinárodní přepravu zboží do celé Evropy, také se specializuje

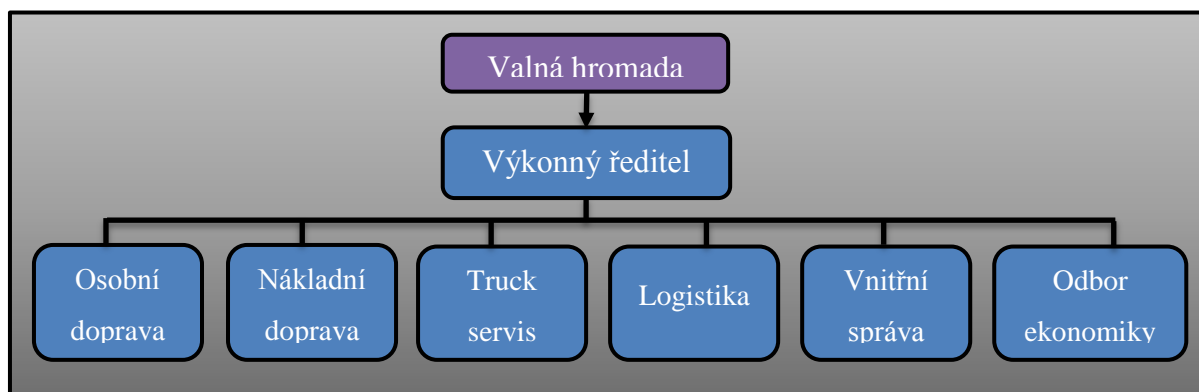
na přepravu zboží do Běloruska, Ruska, Kazachstánu, Uzbekistánu a Ázerbájdžánu. Přepravy realizuje pomocí vlastního vozového parku značky Iveco. Společnost disponuje návěsovými soupravami, tandemovými soupravami, vozidly do 7,5 tuny, a to vše s možností výběru plachtového nákladového prostoru nebo uzavřeným nákladovým prostorem s možností řízeného teplotního režimu.

Nákladní doprava je ve společnosti organizačně rozdělena na čtyři relace: Západní relace, Východní relace, Vnitro relace a relace Model. Každá z těchto relací má své specifické zákazníky pro vývoz zboží. Západní relace se soustředí na vývoz do EU a spediční služby, Východní relace se naopak specializuje na exporty do Ruské federace a do Asie. Nejvýznamnějším partnerem, kterému se věnuje východní relace společnosti, je farmaceutická společnost Teva. Vnitro relace disponuje vozidly do 7,5 tuny, kterými vyváží široké spektrum zákazníků jak po ČR, tak po celé EU. Relace Model se zabývá vývozem jednoho z nejdůležitějších partnerů společnosti TQM. Tím je společnost Model Obaly, zabývající se výrobou širokého spektra papírových obalů.

V rámci dopravních komplexních služeb, společnost TQM také poskytuje služby v rámci opravárenství, a to prostřednictvím autorizovaného servisu nákladních vozidel značky Iveco, neautorizovaného servisu všech ostatních značek nákladních vozů, autorizovaným servisem osobních vozidel Bosch service, a také karosářskou a zámečnickou dílnou. Společnost poskytuje také logistické služby v rámci skladování a vychystávání zboží ve svém logistickém centru s kapacitou 50 tisíc europalet. Dále poskytuje služby celní deklarace, stanice technické kontroly pro nákladní i osobní vozy a mytí nákladních i osobních vozů.

Společnost TQM provozuje 80 autobusů, 115 nákladních vozidel a zaměstnává celkem 400 zaměstnanců. Kromě hlavního sídla v Opavě, má své pobočky také v Praze, ve Vítkově a v Nymburku. Organizační struktura společnosti TQM je zobrazena na obrázku 8.

Obrázek 8: Organizační struktura společnosti TQM holding s.r.o.



Zdroj: TQM holding s.r.o., 2016, upraveno autorem

## 2.2 Personální plán nábory řidičů nákladní dopravy

Personální plán nábory řidičů nákladní dopravy ve společnosti TQM, bylo potřeba zanalyzovat před samotnou analýzou získávání a stabilizace řidičů. Jedná se o stanovení plánu, kolik zaměstnanců na pozici řidič nákladní kamionové dopravy je potřeba navýšit oproti stávajícímu stavu počtu zaměstnanců, aby byl zajištěn plynulý chod společnosti, dle strategického plánu společnosti.

Stanovení personálního plánu v sekci nákladní dopravy společnosti TQM, má v kompetenci ředitel nákladní dopravy. Na základě strategického plánu společnosti, který zahrnuje také nákup nových nákladních vozů, dále na základě analýzy stávajícího počtu vozidel, na základě plánu prodeje ojetých vozidel a podle stávajícího počtu řidičů nákladní dopravy, ředitel nákladní dopravy stanoví personální plán k navýšení počtu nových zaměstnanců na pozici řidič nákladní dopravy. Vypracovaný personální plán následně ředitel nákladní dopravy předá personálnímu oddělení společnosti, které podnikne kroky k získání zaměstnanců dle požadavků ředitele nákladní dopravy.

Dle strategického plánu společnosti je žádoucí, aby všechna nákladní vozidla byla efektivně využívána, konkrétně neustálým provozem vozidel za účelem najíždění co nejvíce kilometrů, z důvodu rozložení fixních nákladů a dále produkovaním co nejvyšší tržby každým nákladním vozidlem. Ke splnění těchto požadavků, má společnost potřebu zaměstnat dostatečný počet řidičů, kteří jsou nezbytným článkem pro efektivní organizování dopravy.

Přitom se nejedná jen o počet řidičů stejný jako je počet vozidel, ale také o schopnost udržet vozidla v provozu po dobu, kdy řidič odchází na dovolenou nebo je zdravotně indisponován. Z praxe vyplývá, že takových případů, kdy vzniká potřeba vystřídat řidiče řidičem náhradním, je během pracovního týdne nadbytek. Vzhledem k povaze povolání řidiče nákladní dopravy, tráví řidič většinu času mimo své bydliště, čímž vzniká častá potřeba řidiče vyřídit si své osobní věci na úřadech v pracovních dnech, trávit volno s rodinou apod.

Společnost TQM ke dni 30. 9. 2016 provozuje 115 nákladních vozidel. Tento počet nákladních vozidel společnost dlouhodobě udržuje pravidelnou každoroční obměnou nových vozidel za vozidla ojetá. Dále společnost ke dni 30. 9. 2016 zaměstnává 120 řidičů nákladní dopravy s průměrným věkem 44 let. Analýza počtu řidičů nákladních vozidel, potřebného k nábory, dle strategie společnosti, je uvedena na obrázku 9.

V dlouhodobém strategickém plánování, společnost předpokládá, že by se počet nákladních vozidel měl výhledově navýšit. Na základě této skutečnosti se bude také zvyšovat potřeba získávat další řidiče nákladních vozidel, v rámci personálního plánu nábory nových řidičů.

Obrázek 9: Výpočet personálního plánu nábory řidičů nákladní dopravy

<u>Stanovené podmínky:</u>	
Kalendářní rok	= 52 týdnů
Nárok na dovolenou dle benefitů	= 5 týdnů/rok
Pracovní fond řidiče za kalendářní rok	= 47 týdnů/rok
Počet řidičů na jedno nákladní vozidlo	= 1 řidič (jednočlenná osádka vozu)
Počet nákladních vozidel ve společnosti	= 115 nákladních vozidel
<u>Výpočet:</u>	
Počet týdnů potřebných nahrazení řidiče	= 5 týdnů x 115 řidičů (vozidel) = 575 týdnů
Výpočet počtu požadovaných náhradních řidičů	= 575/47 = 13 řidičů (po zaokrouhlení)
Výpočet personálního plánu řidičů celkem	= 115 + 13 = 128 řidičů
Aktuální počet stávajících řidičů ve společnosti ke dni 30. 9. 2016	= 120 řidičů
Výpočet odchylky personálního plánu	= 128 – 120 = 8 řidičů potřebných k nábory
Výpočet koeficientu řidičů na jedno vozidlo	= 128 / 115 = 1,113 řidiče/vozidlo

Zdroj: Interní dokumenty společnosti, vlastní zpracování

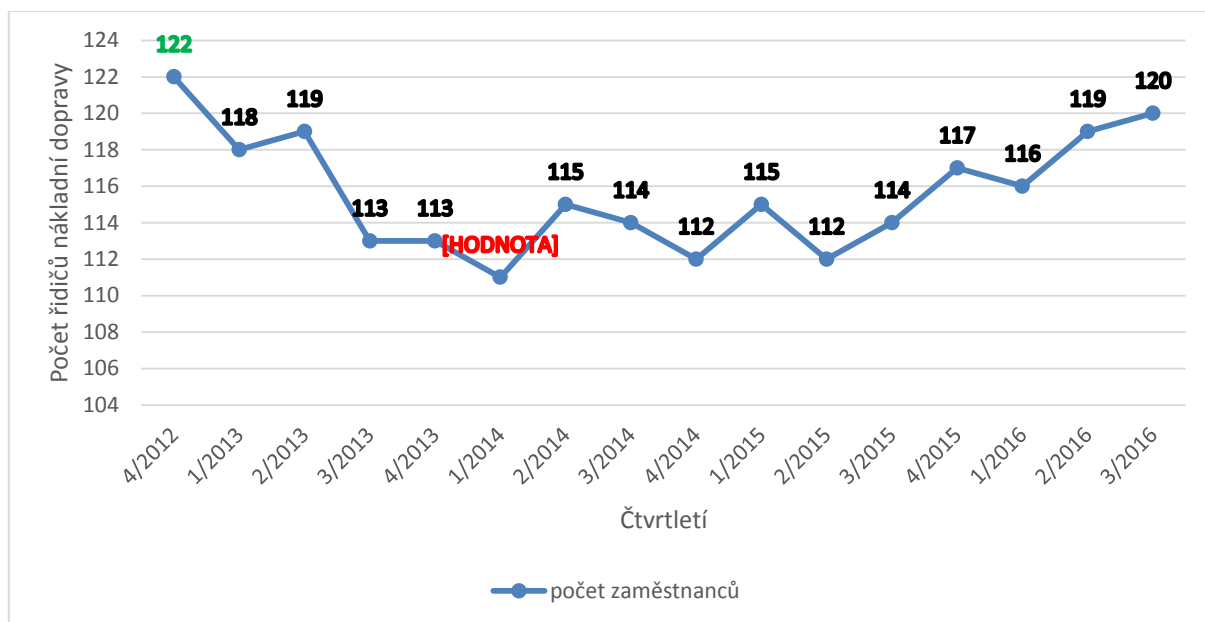
Za předpokladu, že jsou všechna nákladní vozidla společnosti plně vytížená svými zákazníky, z uvedeného výpočtu na obrázku 9 vyplývá, že společnost TQM vzhledem k daným podmínkám, má potřebu, ke dni 30. 9. 2016, získat 8 zaměstnanců na pozici řidičů nákladní dopravy, aby personálně bez komplikací pokryla celoroční provoz všech svých nákladních vozidel. Ve výpočtu personálního plánu nábory řidičů, jsou stanoveny dané podmínky, pro pravidelné výměny řidičů, z důvodu možnosti výběru dovolené. Mezi stanovenými podmínkami, ve výpočtu personálního plánu, naopak není připuštěna možnost zdravotní indispozice řidiče, dále předpoklad vykonávání týdenních odpočinků řidiče dle ES 561/2006, pravidelné lékařské prohlídky řidiče apod. Tyto podmínky ve výpočtu stanoveny nejsou, z důvodu nemožného odhadnutí neovlivnitelných příčin. Proto je důležité vzhlížet k výpočtu personálního plánu na obrázku 9, jako na výpočet minimálního potřebného počtu řidičů.

Tyto neovlivnitelné skutečnosti, kdy řidič nemůže z daných důvodů řídit nákladní vozidlo, lze pomyslně vyrovnat faktem, že každé nákladní vozidlo absolvuje každý rok odstávku, kdy navštíví každoroční servisní prohlídku, tráví určité dny v autoopravně, z důvodu běžných oprav vozidla apod. Tudíž v tuto dobu není potřeba kmenového, ani střídajícího řidiče vozidla. Současný stav řidičů ve společnosti TQM, má za následek nucené odstavení vozidel, což je v rozporu se strategickým plánem společnosti.

### 2.3 Fluktuace zaměstnanců a index stability řidičů nákladní dopravy

Tato kapitola se zabývá vývojem fluktuace ve společnosti, v období od 1. 1. 2013 do 30. 9. 2016. Společnost sleduje pohyb zaměstnanců na pozici řidičů nákladní dopravy jako celek sekce nákladní dopravy ve společnosti, bez sledování příčin fluktuace. Fluktuaci společnost rozděluje v rámci celku nákladní dopravy na dobrovolnou a nedobrovolnou. V rámci jednotlivých relací v nákladní dopravě společnosti se fluktuace nesleduje, tudíž není možné sledovat fluktuaci dobrovolnou a nedobrovolnou v jednotlivých relacích nákladní dopravy. Na následujícím obrázku 10, je možné sledovat pomocí grafu, jak se čtvrtletně vyvíjel průměrný počet zaměstnanců během sledovaného období. Za analyzované období zaměstnávala společnost nejvíc řidičů na konci 4. čtvrtletí roku 2012 (122 řidičů), naopak nejméně na konci 1. čtvrtletí v roce 2014 (111 řidičů). Počet nákladních vozidel byl za analyzované období konstantní v počtu 120 nákladních vozidel.

Obrázek 10: Vývoj počtu řidičů nákladní dopravy



Zdroj: Interní dokumenty společnosti, vlastní zpracování

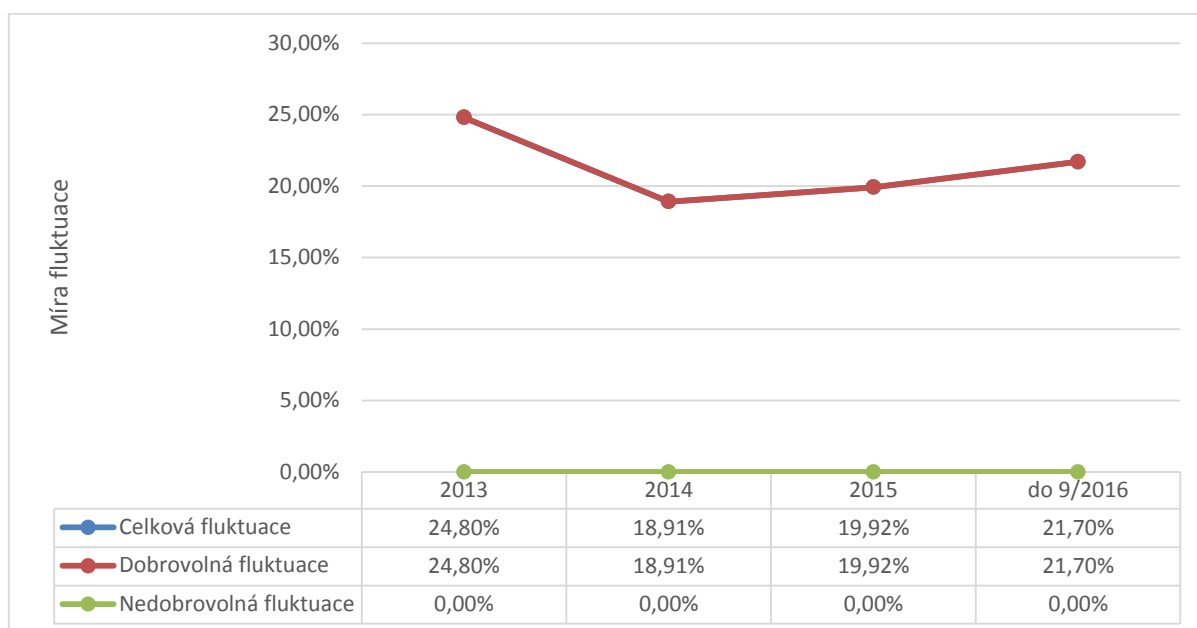
Dle analýzy fluktuace řidičů nákladní dopravy, zpracované v podobě grafu na obrázku 11, je míra fluktuace řidičů dlouhodobě dosti vysoká. Dle teorie, je její doporučená míra mezi 5-7 % (viz. Kapitola 1.3, str. 20). Z obrázku 11 vidíme, že nejvyšší míra fluktuace řidičů za sledované období, byla v roce 2013, a to 24,8 %. Naopak nejnižší míru fluktuace řidičů společnost měla v roce 2014, a to 18,91 % za sledované období. Jedná se o analýzu pouze dobrovolné fluktuace, protože nedobrovolná fluktuace řidičů je ve společnosti TQM



dlouhodobě nulová. Je to dané faktem, že se trh uchazečů o práci na pozici řidič nákladní dopravy neustále ztenčuje.

Z toho důvodu, se společnost nedobrovolné fluktuaci vyhýbá a případné porušení pracovní kázně, či porušení pracovních povinností ze strany řidičů, řeší domluvou nebo dočasným snížením osobního ohodnocení.

Obrázek 11: Míra roční fluktuace



Zdroj: Interní dokumenty společnosti, vlastní zpracování

Z uvedené analýzy na obrázku 11 vyplývá, že i přes vysokou míru fluktuace řidičů, je fluktuace ve společnosti dlouhodobě stabilní, bez větších rozdílů. Je třeba poznamenat, že fluktuace řidičů není ovlivněna žádnými neovlivnitelnými faktory, jako je například pozice společnosti na obchodním trhu, či celoevropskou ekonomickou krizí, kdy by společnost měla potřebu propouštět řidiče, z důvodu snižování personálního stavu. Z analýzy na obrázku 11, je to také možno vysledovat nulovou nedobrovolnou fluktuací. Velký vliv na fluktuaci řidičů mají metody v oblasti stabilizace společnosti. Oblast stabilizace řidičů je zanalyzována v kapitole 2.5., na str.41. Příčiny vysoké fluktuace z pohledu stávajících řidičů, jsou zanalyzovány pomocí dotazování, v kapitole 2.6, na str. 44.

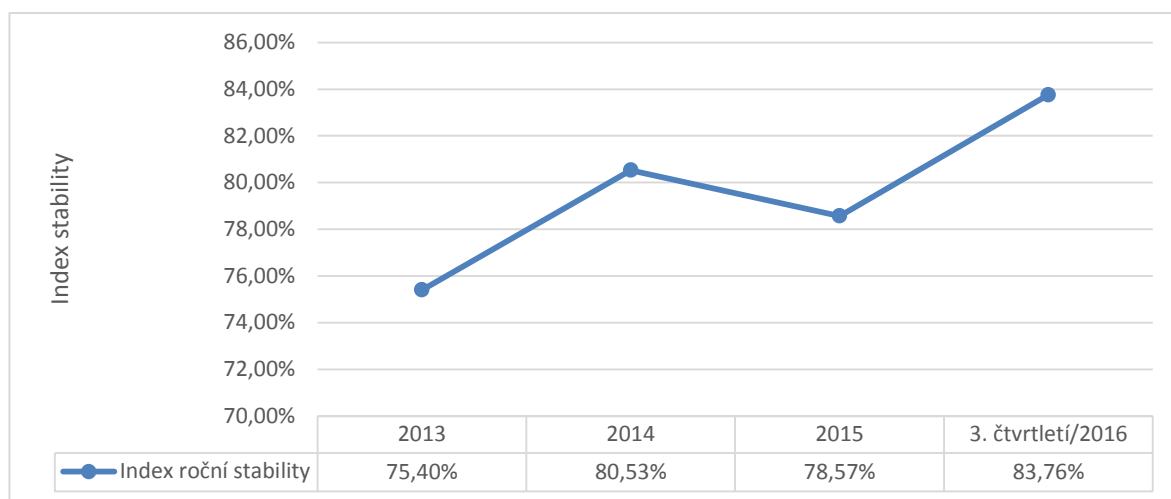
V analýze celkového počtu řidičů ve společnosti na obrázku 10, můžeme vysledovat, že v počtu řidičů nejsou také velké rozdíly, podobně jako v analýze fluktuace. Je to dáno dobrou reakcí na vysokou fluktuaci personálním oddělením společnosti, kdy se daří vyrovnávat fluktuaci získáváním nových řidičů viz kapitola 2.4, na str.35. Nevýhodou jsou

ovšem vysoké náklady vynaložené k získání řidičů, a také na jejich adaptaci na novou pracovní pozici viz kapitola 2.4.4, str.38.

Zanalyzovanou fluktuaci tvoří také řidiči, kteří byli zaměstnáni ve společnosti dlouhá léta a s odvedenou prací těchto zaměstnanců byl management společnosti velmi spokojen.

Doplňkový ukazatel k celkové fluktuaci, v podobě indexu roční stability řidičů, která nabízí přehled, jak obměna řidičů zasahuje déle sloužící zaměstnance, společnost nesleduje. Přesto byl index roční stability autorem zpracován, a to na základě společností poskytnutých dat, pohybu pracovních poměrů řidičů, v období 1.1.2013 do 30.9.2016. Výsledek analýzy indexu roční stability je znázorněn v podobě grafu, na obrázku 12.

Obrázek 12: Index roční stability řidičů



Zdroj: Interní dokumenty společnosti, vlastní zpracování

Dle literatury, čím vyšší je hodnota indexu stability, tím méně obměna zasahuje déle sloužící zaměstnance, ale ukazuje se, že organizace má problém s udržení nových zaměstnanců. Oproti tomu nižší hodnota indexu stability naznačuje, že problém spočívá v udržení déle sloužících zaměstnanců (viz. 1.3, str. 20). Z analýzy indexu roční stability řidičů na obrázku 12 je patrné, že nejnižším indexem stability za zanalyzované období, prošla společnost v roce 2013, to je 75,40 %. V tomto roce ze společnosti odcházelo nejvíce řidičů, kteří byli zaměstnanci společnosti TQM více než 1 rok, tudíž se společnost nejvíce potýkala s udržení dlouhodobých zaměstnanců za zanalyzované období. V tomto období tedy došlo k odchodu již dlouhodobě zapracovaných zaměstnanců s dlouholetými zkušenostmi, přizpůsobení chodu společnosti. Naopak nejvyšším indexem stability, společnost procházela v roce 2016, do data 30.9.2016, kdy se hodnota indexu stability vyšplhala na hodnotu 83,76 %. Tento údaj nám tedy ukazuje, že od začátku roku 2016, do konce devátého měsíce

téhož roku, se společnost potýkala s udržení krátkodobých zaměstnanců na pozici řidič nákladní dopravy, kteří byli zaměstnáni ve společnosti méně jak jeden rok. Tedy u takových zaměstnanců, byly vyvinuty marné náklady na získání daného zaměstnance, společně s marně vynaloženými náklady na zaškolení a adaptaci zaměstnance na pracovní pozici řidiče nákladní dopravy.

## **2.4 Získávání zaměstnanců na pozici řidič nákladní dopravy**

Získávání zaměstnanců na pozici řidič nákladní dopravy, ve společnosti zajišťuje personální oddělení o 4 zaměstnancích, které má v popisu práce personální agendu celé společnosti. Personální oddělení přijímá požadavky nábory nových řidičů, od managementu společnosti, a to jak sekce nákladní dopravy, tak i dopravy osobní.

Požadavek nábory nových řidičů nákladní dopravy přichází většinou přímo od ředitele nákladní dopravy, který personálnímu oddělení zadá, ve kterém termínu, v jakém počtu a za jakých podmínek pro přijetí, je potřeba daný nábor řidičů provést.

Podmínky pro přijetí nového zaměstnance na pozici řidič nákladní dopravy nejsou ve společnosti nijak rozsáhlé. Týkají se legislativních podmínek pro oprávněné řízení nákladních vozidel, společně s několika podmínkami, danými interními předpisy, uvedenými v personální směrnici společnosti. Tyto podmínky jsou zveřejněny pouze na webových stránkách společnosti, případně se k uchazeči dostanou osobní návštěvou personálního oddělení. Podmínky pro přijetí nového řidiče tedy jsou:

- Řidičské oprávnění skupiny C + E (nákladní vozidla nad 7,5 t + přívěsy nad 750 kg)
- Profesní průkaz způsobilosti řidiče (PPZŘ)
- Dopravně psychologické vyšetření
- Digitální karta do tachografu
- Bezúhonnost (interní předpis společnosti)
- Vzdělání zakončeno minimálně výučním listem

Jako výhodu pro uchazeče o zaměstnání, společnost uvádí znalost cizího jazyka, či osvědčení o školení ADR (přeprava nebezpečných nákladů)

### **2.4.1 Přilákání uchazečů o zaměstnání na pozici řidič nákladní dopravy**

Společnost, vzhledem k vysoké fluktuaci a nízkému personálnímu stavu řidičů, nepříliš investuje do masivního přilákání uchazečů na volnou pozici řidiče, jak je možno spatřit v tabulce 6. Společně s tímto faktem, společnost nemá zpracovaný žádný strategický plán přilákání uchazečů, podle kterého by se mohl řídit management společnosti v rámci plánování budoucích investic. Stejně tak nejsou v personální směrnici zpracovaná pravidla,

postupy a metody pro přilákání nových řidičů, kterými by se mohlo řídit personální oddělení společnosti. Přesto společnost využívá způsoby přilákání uchazečů, jako jsou inzerce v regionálních novinách, reklamní poutače ve vlastních autobusech, textový LED panel v areálu společnosti, či reklamní plachty s potiskem, umístěné na oplocení společnosti. Z výše uvedených způsobů přilákání vyplývá, že společnost spíše volí způsoby přilákání s minimálními náklady.

Tabulka 6: Analýza nákladů na přilákání uchazečů

Metody přilákání uchazečů	Náklady na pořízení	Náklady na provoz
<b>Inzerce v regionálních novinách</b>	45 000 Kč	
<b>Poutač společnosti – plachta s potiskem na oplocení</b>	15 000 Kč	0 Kč
<b>Poutač v autobusech TQM</b>	1 000 Kč	0 Kč
<b>Textový LED panel v areálu společnosti</b>	15 000 Kč	0 Kč

Zdroj: Interní dokumenty společnosti, zpracováno autorem

Vyjmenované prostředky pro přilákání pozornosti případných uchazečů, společnost uplatňuje nejen pro získání řidičů nákladní dopravy, ale také jsou uplatňovány na upoutání pozornosti řidičů osobní dopravy. Již zmíněné prostředky společnost využívá od počátku roku 2016, kdy se organizace rozhodla podniknout kroky k navýšení nejen mužů na pozici řidiče, ale také se zaměřila na ženy, kdy je oslovuje přímo na svých poutacích. Nábor žen ovšem společnost očekává spíše u sekce osobní dopravy, a to z důvodu menší časové náročnosti a pravidelné pracovní doby, než je tomu v dopravě nákladní. Nabídky pracovní pozice je možné shlédnout také na webových stránkách společnosti, v sekci pracovní příležitosti, kde je také charakterizovaná volná pracovní pozice. Při náboru nových řidičů, společnost charakterizuje volnou pracovní pozici s vlastnostmi, jako jsou:

- Požadovaná profese: Řidič nákladní dopravy
- Směnnost: Nepřetržitý provoz
- Pracovní úvazek: Plný, 40 hodin/týdně
- Pracovní poměr: První rok na dobu určitou
- Měsíční příjem: Až 45 000 Kč (hrubá mzda + stravné)

Jako doplňkovou motivaci pro případné uchazeče do zaměstnání, společnost láká na stabilitu a jistotu v zaměstnání, jízdní výhody, stravenky, týden dovolené navíc, příspěvek na pojištění na škody. Těmito benefity ve společnosti, se odborná práce zabývá v kapitole Stabilizace řidičů nákladní dopravy, viz Kapitola 2.5 na str. 50.

## **2.4.2 Dostupné zdroje pracovní síly**

Z důvodu vysoké míry fluktuace, společnost TQM přistoupila v prvním čtvrtletí roku 2016, k náboru zahraničních řidičů, prostřednictvím personální agentury Czech Job Place, s cílem navýšení personálního stavu řidičů. Personální agentura se zabývá vyhledáváním kvalifikovaných zaměstnanců, kterých je v ČR na určitých pracovních pozicích nedostatek. Jedná se o pracovníky z třetích zemí, nejčastěji z Ruska, Běloruska, či Ukrajiny. Výhodou je přivedení pracovníka do společnosti, včetně zajištění problematiky relokace zaměstnance, společně se zajištěním povinností cizince. Nevýhodou je vysoká cena za zprostředkování pracovního poměru, kdy na základě smlouvy o zprostředkování pracovního poměru, společnost uhradí první část ze sjednané částky ihned po nástupu zaměstnance do pracovního poměru, a druhá část společnost uhradí po zkušební době 3 měsíců. Cenu za zprostředkování zaměstnance společnost neuvedla, z důvodu citlivých dat společnosti. K datu 30.9.2016, společnost zaměstnává 8 řidičů z třetích zemí. Tito zaměstnanci mají nastavené stejné pracovní podmínky ve společnosti, jako zaměstnanci z ČR.

Snaha společnosti byla vyvinuta také v oslovení absolventů Střední školy automobilní v Krnově, kde byl zaveden studijní obor řidič profesionál, tudíž se ve škole vyskytuje vysoký předpoklad budoucích řidičů. Společnost TQM absolvuje každým rokem výjezd do zmíněné školy, kde se snaží upoutat pozornost budoucích absolventů daného oboru, a to pomocí vytvořené videoprezentace společnosti. Návštěvu školy absolvuje vždy zástupce personálního oddělení, spolu se zástupcem sekce nákladní dopravy, většinou dispečerem, který je schopen odpovědět na specifické otázky případným zájemcům. Dané oslovení absolventů ovšem zatím nedostalo svého úspěchu, kdy žádný z absolventů společnost neoslovil.

Další z dostupných zdrojů dnešní doby, jako jsou obecné a specializované pracovní portály, společnost nevyužívá.

## **2.4.3 Proces náboru řidičů a jejich adaptace na pracovní pozici**

V okamžiku, kdy zájemce o zaměstnání osloví personální oddělení společnosti, následuje proces náboru zaměstnance, který není nijak zpracován v interních dokumentech společnosti, tudíž není pevně stanoven postup daného procesu.

Proces náboru zaměstnance většinou probíhá v následujícím pořadí:

- Oslovení uchazeče
- Předložení osobního dotazníku
- Pohovor s ředitelem nákladní dopravy
- Předložení žádosti o přijetí do pracovního poměru

- Podepsání pracovní smlouvy
- Vstupní proškolení nového zaměstnance (BOZP, PO)
- Zařazení zaměstnance do relace nákladní dopravy
- Zácvik zaměstnance

V případě, že uchazeč splňuje podmínky (viz kapitola 2.4), je uchazeči předložen osobní dotazník, který je přílohou personální směrnice společnosti. Na základě osobního dotazníku se společnost seznámí s daným uchazečem, získá osobní údaje o uchazeči, informace o vzdělání, předchozí zaměstnavatele, rodinné příslušníky, ale také informace, zda proti uchazeči není vedeno insolvenční, či exekuční řízení. Osobní dotazník nahrazuje životopis, který uchazeč není povinný předložit. Osobní dotazník je uveden jako příloha B, v části přílohy této bakalářské práce.

Následuje pohovor s ředitelem nákladní dopravy, kde se s uchazečem hovoří o jeho zkušenostech v řízení nákladních vozidel, směry destinací, a kde by si přál daný uchazeč jezdit. Při té příležitosti je uchazeči také předložen dotazník, který obsahuje dvě otázky, týkající se případně také dotazu na jméno zaměstnance společnosti, který společnost uchazeči doporučil. Zaměstnanec, který úspěšně doporučí společnost TQM svému okolí a nábor je poté úspěšně proveden, je následně odměněn formou náborového příspěvku (viz kapitola 2.5). Vyplněný dotazník se zakládá do karty zaměstnance. Analýzy těchto dotazníků, na základě kterých by společnost vyhodnotila nejefektivnější způsob přilákání nových uchazečů, společnost nezpracovává. Dotazník je uveden jako příloha D, v části přílohy této bakalářské práce.

Jako konečná fáze v náboru nového řidiče, podepsání pracovní smlouvy, proškolení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), záznam o vstupním školení, je znázorněn v části přílohy příloha E. Následuje adaptace nového zaměstnance na pozici řidiče, a to zácvikem se zkušeným mentorem společnosti, po dobu 3 týdnů, kdy se mentor snaží v co největší míře zapracovat nového zaměstnance do společnosti. Během zácviku, mentor vypracovává záznamy o zácviku na formulář, daný personální směrnicí.

#### **2.4.4 Analýza nákladů na získání a adaptaci nových řidičů**

Pro vyhodnocení celkových nákladů společnosti na získání a adaptaci nového řidiče na pracovní pozici, byla autorem zpracována analýza nákladů.

Do analýzy nákladů jsou započítány všechny úkony, které se realizují od počátku procesu náboru zaměstnance, až konečnou fází zapracování na pracovní pozici, kdy je zaměstnanec schopen vykonávat samostatně svou pracovní činnost řidiče. Do daných

úkonů jsou tedy zahrnuty náklady na sběr, kontrolu a výběr uchazečů, dále náklady na osobní pohovory, administrativu, procedury nutné po úspěšném náboru, zácvik po dobu 3 týdnů s mentorem společnosti a v neposlední řadě ošacení nového zaměstnance, čímž je myšlena pracovní obuv, rukavice, ochranné brýle, ochranná přilba, reflexní vesta a triko společnosti.

Tabulka 7: Analýza nákladů na získání a adaptaci nového zaměstnance

Definování úkonu	Počet hodin ⇒ Náklady na úkon
<b>Sběr, kontrola a výběr uchazečů</b>	16 hodin ⇒ 3 200 Kč
<b>Vedení osobních pohovorů</b>	16 hodin ⇒ 3 200 Kč
<b>Administrativa spojená s přijetím uchazeče</b>	8 hodin ⇒ 1 600 Kč
<b>Procedury po úspěšném náboru (BOZP, PO, školení, psychotesty, EEG, popř. vyřízení digitální karty řidiče)</b>	16 hodin ⇒ 3 200 Kč
<b>Zácvik, zaučení zaměstnance (3 týdny)</b>	120 hodin ⇒ 20 100 Kč
<b>Ošacení nového zaměstnance (pracovní obuv, bezpečnostní ochranné oděvy)</b>	3 000 Kč
<b>Náklady celkem</b>	34 300 Kč

Zdroj: Interní dokumenty společnosti, zpracováno autorem

Jak vyplývá z tabulky, celkové náklady společnosti, na jednoho nového řidiče, jsou 34 300 Kč. Pro zpracování analýzy byla započítána hodinová mzda, zainteresovaných osob, které se podílejí na celém procesu zpracování řidiče, společně s počtem hodin, věnovaných daným úkonům, a to na základě společností poskytnutých dat.

Za analyzované období, od 1. 1. 2013 do 30. 9. 2016, společnost získala 93 nových řidičů. Při vynásobení tohoto údaje, s celkovými náklady na získání a adaptaci jednoho nového řidiče, byly vypočítány celkové náklady, vynaložené pro získání nových řidičů, za sledované období, viz obrázek 13.

Obrázek 13: Výpočet celkových vynaložených nákladů na získání a adaptaci řidičů

Celkové náklady na získání a adaptaci jednoho řidiče	X	Počet získaných řidičů za sledované období	=	Celkové náklady na získání a adaptaci všech řidičů za sledované období
34 300 Kč	X	93 zaměstnanců	=	3 189 900 Kč

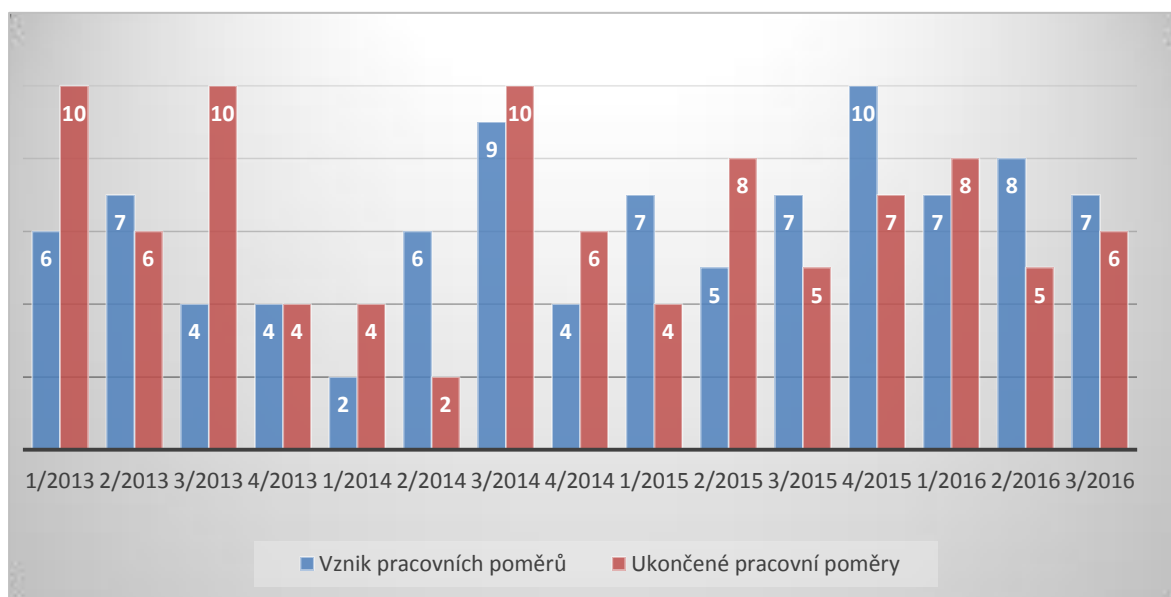
Zdroj: Interní dokumenty společnosti, zpracováno autorem

Z uvedeného výpočtu vyplývá, že pro získání a následnou adaptaci 93 zaměstnanců na pozici řidič nákladní dopravy, které společnost získala od počátku roku 2013, společnost za sledované období vynaložila částku 3 189 900 Kč. Do výpočtu nejsou zahrnuty sumy za zprostředkování pracovního poměru personální agenturou, z důvodu neuvedení citlivých dat společnosti. Dá se ovšem předpokládat, že po přičtení nákladů za zprostředkování zaměstnanců z třetích zemí personální agenturou, by se celkové náklady společnosti, vynaložené na získání a adaptaci zaměstnanců, vyšplhaly o statisíce korun nahoru.

#### 2.4.5 Statistiky vzniků a zániků pracovních poměrů

Pro přehled, kolik pracovních poměrů na pozici řidič nákladní dopravy, vzniklo ve společnosti za sledované období, společně s analýzou ukončených pracovních poměrů ve společnosti, byla vypracována analýza vzniklých a ukončených pracovních poměrů v podobě sloupcového grafu, na obrázku 14.

Obrázek 14: Přehled vzniklých a ukončených pracovních poměrů



Zdroj: Interní dokumenty společnosti, vlastní zpracování

Za sledované období dle obrázku 14, vzniklo ve společnosti 93 pracovních poměrů, zaniklo 95 pracovních poměrů. Z obrázku 14 vyplývá, že personální oddělení společnosti se daří vyrovnávat zvýšenou míru fluktuace získáváním řidičů. Tato skutečnost má ovšem za následky vysoké náklady, vynaložené na přilákání a nábor nových pracovníků. Navíc k této skutečnosti, v konečném výsledku, se vzhledem k vysoké míře fluktuace, společnosti nedaří dlouhodobě navýšit personální stav řidičů, na potřebný koeficient 1,113 řidičů na jedno nákladní vozidlo, to znamená při 120 provozovaných nákladních vozidel, potřebných 128 řidičů, viz kapitola 2.2.



Pro analýzu příčiny vysoké míry fluktuace řidičů, je třeba se zaměřit na stabilizační metody řidičů ve společnosti, které mají schopnost v konečném výsledku míru vysoké fluktuace zmírnit. Analýza stabilizace zaměstnanců na pozici řidič nákladní dopravy, je zpracována v další kapitole této bakalářské práce na str. 41.

## **2.5 Stabilizace zaměstnanců na pozici řidič nákladní dopravy**

V následujících podkapitolách jsou uvedeny a popsány jednotlivé metody, které společnost používá pro stabilizaci svých řidičů, a tím se pokouší o snížení míry fluktuace. Je důležité zde uvést, že již od působení bývalého podniku ČSAD Opava a.s., ze kterého transformací vznikla společnost TQM holding s.r.o., vznikla organizace odboru svazu dopravy, která se skládá z 10 zaměstnanců společnosti TQM. Odborová organizace TQM má za úkol hájit zájmy zaměstnanců v oblasti odměňování, benefitů a stanovení přesčasových hodin. Dále je třeba dodat, že společnost TQM ze zákona nemůže odborovou organizaci zakázat, a to dle Zákoníku práce, zákona 262/2006 sb. Mezi společnostmi TQM a odborovou organizací TQM, jsou ujednány ustanovení formou Kolektivní smlouvy, ve které jsou obsaženy pracovní právní, mzdové a sociální podmínky, které je třeba dodržovat. Odborová organizace uzavírá Kolektivní smlouvu také za zaměstnance, kteří nejsou odborem organizováni.

### **2.5.1 Způsoby odměňování řidičů**

Dle Kolektivní smlouvy, za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, která se poskytuje podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle výkonosti a dosahovaných pracovních výsledků. Mzdu společnost vyplácí zpětně po vykonání práce, a to vždy 11. den v měsíci. Při měsíčním vyúčtování mzdy společnost vydá zaměstnanci písemný doklad, obsahující údaje o jednotlivých složkách mzdy a o provedených srážkách. Odměňování řidičů střediska nákladní dopravy ve společnosti TQM, je založeno na hodinové mzdě, dle zařazení zaměstnance do tarifního stupně, ke které lze připočítat příplatky za práci přesčas, práci ve svátek, práci v noci, práci v sobotu a v neděli, a také příplatek za případnou pracovní pohotovost. Tarifní stupně jsou zobrazeny v tabulce 8.

Zaměstnanci přísluší zařazení do tarifního stupně, dle délky pracovního poměru ve společnosti. Kritéria pro zařazení do tarifního stupně řidiče nákladní dopravy jsou zařazeny od 2. tarifního stupně, v následujícím pořadí:

- 2. tarifní stupeň: řidič nákladního vozidla po dobu určitou (1 rok)
- 3. tarifní stupeň: řidič nákladního vozidla s délkou pracovního poměru od 1 do 5 let

- 4. tarifní stupeň: řidič nákladního vozidla s délkou pracovního poměru více než 5 let
- 5. tarifní stupeň: neobsahuje pracovní kategorii řidiče nákladního vozidla

Tabulka 8: Tarifní stupně odměňování

Tarifní stupeň	Tarifní třída 8 hod.	Tarifní třída 7,5 hod.	Měsíční mzda
1.	60 Kč	64 Kč	10 400 Kč
2.	73 Kč	78 Kč	12 700 Kč
3.	79 Kč	84 Kč	13 700 Kč
4.	84 Kč	90 Kč	14 700 Kč
5.	smluvně	smluvně	smluvně

Zdroj: Interní dokumenty společnosti, zpracováno autorem

Vzhledem k faktu, že 5. tarifní stupeň neobsahuje pracovní kategorii řidiče nákladního vozidla, řidič může dosáhnout maximálně na 4. tarifní stupeň, a to za podmínky délky pracovního poměru více než 5 let.

Za dobu práce přesčas vyplácí společnost řidičům příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku. Dobu práce ve svátek, společnost vyplácí ve formě příplatku ve výši 100 % průměrného výdělku. Za práci v noci, konané v době mezi 22. až 6. hodinou, vyplácí společnost příplatek ve výši 12 Kč za každou noční odpracovanou hodinu, za práci o víkendu přísluší řidiči příplatek ve výši 30 % průměrného výdělku. Jako poslední možný příplatek k základní hrubé mzdě společnost zvolila možnost příplatku za pracovní pohotovost řidiče, kdy řidič čeká na odbavení na státních hranicích, kdy čeká z důvodu zákazu jízdy, nebo kdy řidič doprovází vozidlo přepravované trajektovou lodí nebo vlakem. Příplatek za dobu pracovní pohotovosti činí 20 % průměrného výdělku řidiče.

V rámci prémiových ukazatelů, může být, dle informací společnosti, dále přiznána měsíční odměna v celkové výši 25 % z dosažené mzdy za odpracovanou dobu, kterou je možno snížit při nedosažení úrovně kvality odvedené práce. Sazby procentního snížení prémiového ukazatele jsou dány v následujícím pořadí:

- 10 % při nedodržení stanovené spotřeby pohonných hmot
- 5 % při nedodržení platných právních a vnitřních předpisů vztahující se k vykonávané práci
- 5 % při špatné kvalitě přepravy, způsobení škody, kterou řidič zavinil porušením předpisů a přepravních dispozic
- 5 % při špatné péči o vozidlo (technický stav vozidla, čistota vozidla)

Výši prémiového ukazatele pro jednotlivé řidiče, stanoví příslušný vedoucí provozu nákladní dopravy podle úrovně kvality odvedené práce.

Jako druhou složkou odměňování řidičů ve společnosti, která se ovšem nezapočítává k základní hrubé mzdě s příplatky a prémiovými ukazateli, jsou cestovní náhrady, známé také pod názvem diety. Společnost TQM řadí tuto druhou složku mezi své výhody v odměňování řidičů, vůči konkurenčním způsobům odměňování. Společnost TQM vyplácí plnou výši cestovních náhrad, dle Zákona o cestovních náhradách č. 119/1992 sb.

Pro zvýhodnění řidičů, kteří vykonávají práci ve vnitrostátní přepravě, společnost přistoupila k odměňování řidičů paušální sazbou 1 200 Kč, pokud směna řidiče není delší než 10 hodin, nebo paušální sazbou 1 400 Kč, v případě délky směny ve vnitrostátní přepravě nad 10 hodin.

Záznamy o odpracovaných hodinách, odevzdává každý řidič svému dopravnímu dispečerovi, a to formou vyplněného záznamu o provozu vozidla nákladní dopravy (ZPVND), viz Příloha G. Záznam řidiče vyplní samotný řidič, kde zaznamenává, kolik hodin odpracoval, kterým vozidlem, ujeté kilometry a místa odjezdu a příjezdu, společně s údaji o nakládkách a vykládkách. Vzhledem k situaci, kdy si řidič vyplňuje záznamy o své směně sám, je velká pravděpodobnost, že při zpracovávání ZPVND dochází k častým chybám při přenosu odpracovaných hodin do informačního systému společnosti, na základě kterého se generují mzdy jednotlivých řidičů.

### **2.5.2 Zaměstnanecké benefity**

Společnost poskytuje svým zaměstnancům výhody v rámci benefitů, bez rozdílu na pracovní pozici. V současnosti společnost poskytuje následující benefity:

- Příspěvky zaměstnanci na jeho pojištění, z titulu odpovědnosti za škodu způsobenou společností při výkonu povolání
- Poskytování bezplatných jízdenek dětem zaměstnanců
- Náborový příspěvek
- Nárok na 25 dní dovolené

Příspěvek na pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou společností při výkonu povolání, činí 1 000 Kč. Podmínka pro vyplacení příspěvku zaměstnanci na jeho pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou společností při výkonu povolání, je pracovní smlouva na dobu neurčitou, prokázání zaměstnance platnosti pojištění uzavřenou smlouvou, předložení dokladu o zaplacení pojištění. Příspěvek společnost poskytuje jednou v kalendářním roce.

Jako druhým benefitem společnosti je poskytnutí bezplatných jízdenek dětem zaměstnanců, kteří mají ukončenou zkušební dobu. Jedná se o děti, do 26 let, které žijí se zaměstnancem ve společné domácnosti. Výše slevy je tedy bezplatná jízdenka na linkách a trasách provozovaných v rámci pravidelné osobní dopravy TQM holding s.r.o., a to na základě bezkontaktní čipové karty, kterou je nutné před uplatněním slevy pořídit v informační kanceláři střediska osobní dopravy.

Posledním benefitem společnosti je reakce společnosti na dlouhodobý nedostatek řidičů. Jedná se o náborový příspěvek za doporučení společnosti, stávajícím zaměstnancem, svému okolí a následnému náboru uchazeče o zaměstnání na pozici řidič nákladní dopravy. Náborový příspěvek se skládá ze dvou částí, kdy první část se vyplatí zaměstnanci ve výši 1 000 Kč, a to za podmínky úspěšného uplynutí zkušební doby 3 měsíců, nového zaměstnance ve společnosti a druhá část se vyplatí zaměstnanci v hodnotě 9 000 Kč, po uplynutí pracovního poměru na dobu určitou, tudíž po úspěšném uplynutí 1 roku. Náborový příspěvek společnost zavedla 19.8.2015 a do konce zanalyzovaného období vyplatila šesti zaměstnancům náborový příspěvek v hodnotě 6 000 Kč. Společnost očekává, že zmíněný náborový příspěvek bude mít za následek navýšení počtu vzniklých pracovních poměrů na pozici řidič nákladní dopravy, ale také zlepšení v oblasti stabilizace svých zaměstnanců.

Další benefity, které by směřovaly ke zlepšení stabilizace řidičů, společnost výhledově nechystá.

## **2.6 Analýza dotazníků**

Pro šetření problematiky získávání a stabilizace řidičů ve společnosti TQM z pohledu samotných stávajících řidičů, byla zvolena kvantitativní metoda analýzy dotazováním daných řidičů nákladní dopravy ve společnosti. Na základě této analýzy byly vyhodnoceny nejčastější příčiny nespokojenosti řidičů, které v konečném důsledku vedou k možné fluktuaci, a tím ke zvyšování nákladů na získání nových uchazečů.

### **2.6.1 Metodika dotazování**

Dotazník byl sestaven autorem tak, aby bylo možné také analyzovat nejčastější způsoby upoutání pozornosti potencionálních uchazečů při rozhodování o budoucím zaměstnavateli, dále míru oddanosti stávajících řidičů a určení kolik stávajících zaměstnanců se chystá ve společnosti ukončit pracovní poměr. Jako filtrační otázka byla do dotazníku zařazena otázka s rozdělením respondentů na jednotlivé relace ve společnosti, z důvodu sledování spokojenosti a zařazení problémů do jednotlivých relací. Dotazník byl sestaven z celkem 14 otázek. K nahlédnutí je v části příloh této Bakalářské práce pod přílohou A.

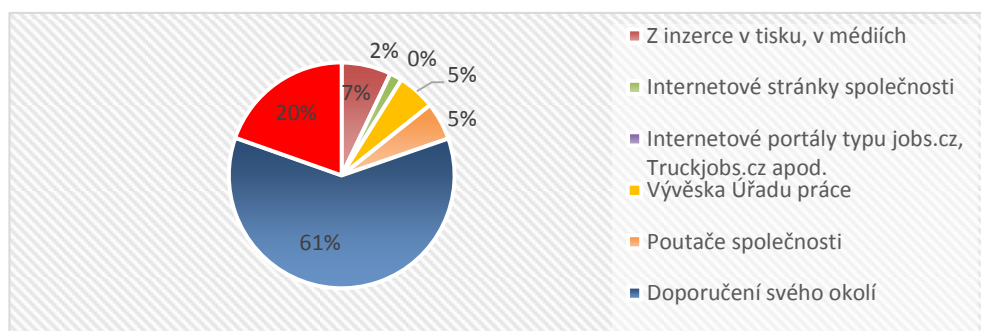
Pro dotazování byla zvolena tištěná podoba dotazníků, které byly rozdány dopravním dispečerům ve všech čtyřech relacích střediska nákladní dopravy společnosti, kteří jsou nejvíce v osobním kontaktu s danými řidiči. Před zahájením sběru informací byla ověřena srozumitelnost dotazníku na vzorku 10 respondentů a na základě zpětné vazby, byly provedeny drobné úpravy. Poté bylo celkem vytisknuto 120 dotazníků, které byly následně prostřednictvím dopravních dispečerů postupně předávány daným řidičům. Za analyzované období se rozdalo 93 dotazníků. 27 dotazníků nebylo rozdáno z důvodu odmítnutí vyplnění dotazníku, či nepřítomnosti řidiče v sídle společnosti. Dotazník se vrátil od 56 řidičů, což činí 60% návratnost. Z celkového počtu řidičů nákladní dopravy bylo dotazováno 47 % řidičů. Výzkum probíhal 40 kalendářních dnů.

## 2.6.2 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku

### 1. Z jakých zdrojů jste se dozvěděl o společnosti, než jste přišel do společnosti TQM?

Na základě této otázky chtěl autor zjistit, jaké jsou nejčastější zdroje informací o společnosti TQM, s cílem posoudit, zda poutače, do kterých společnost investuje, mají svou úspěšnost.

Obrázek 15: Nejčastější informační zdroje



Zdroj: autor, vlastní zpracování

Interpretace grafu na obrázku 15:

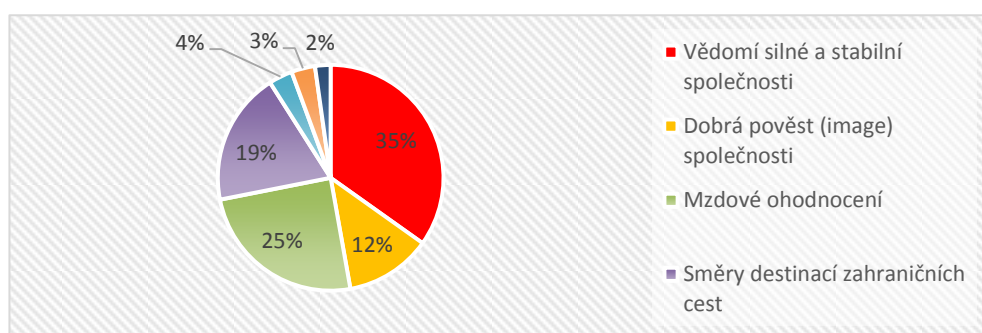
Dle uvedeného grafu, se 61 % respondentů dozvědělo o společnosti na základě doporučení svého okolí. Z této skutečnosti vyplývá, že nejčastějším způsobem šíření informací o společnosti, je předávání si recenzí mezi řidiči, rodinnými příslušníky nebo přáteli. Jako druhý nejčastější způsob, dle analýzy, je jiný zdroj informací, než bylo uvedeno v nabídce odpovědí. Po doplnění zdroje se ukázalo, že 20 % dotazovaných respondentů přišlo do společnosti již pod původním názvem ČSAD Opava, kdy společnost prováděla pravidelné náborové akce na Středních učilištích, a také kdy trhu bylo méně dopravních společností. K pozastavení je metoda inzerování v tisku, či v médiích. Vzhledem k 7% podílu respondentů, a také vzhledem k vynaloženým nákladům společnosti, se zdá být tento způsob

přilákání možných uchazečů neefektivní. Jako kontrolní odpověď pro ověření pravdivosti respondentů, autor použil možnost odpovědi zdroje z internetových portálů typu Jobs.cz nebo Truckjobs.cz. Společnost tento zdroj informací nevyužívá. Pravdivost respondentů se potvrdila s 0 % odpovědí.

## 2. Co Vás vedlo k výběru společnosti TQM holding s.r.o.? (možnost 2 odpovědí)

Touto otázkou chtěl autor zjistit nejčastější důvody oslovení společnosti, jakožto budoucího zaměstnavatele. Respondenti mohli zvolit 2 ze 7 odpovědí.

Obrázek 16: Nejčastější důvody volby společnosti.



Zdroj: autor, vlastní zpracování

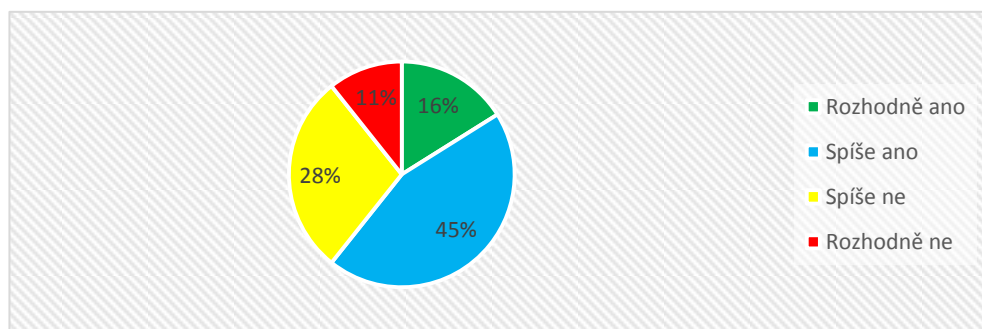
Interpretace grafu na obrázku 16:

Nejčastěji zaměstnanci společnost oslovili z vědomí silné a stabilní společnosti. Tuto variantu odpovědi zvolilo 35 % respondentů, z čehož vyplývá, že většina zaměstnanců dala přednost velké stabilní a silné společnosti před ostatními kritérii. V pořadí druhý důvod, který uvedlo 25 % respondentů, je mzdové ohodnocení.

## 3. Naplnila se Vaše očekávání po dobu zaměstnání v TQM?

Principem otázky bylo zjištění, zda společnost naplnila očekávání daného respondenta po dobu jeho pracovního poměru ve společnosti.

Obrázek 17: Naplnění očekávání uchazeče



Zdroj: autor, vlastní zpracování

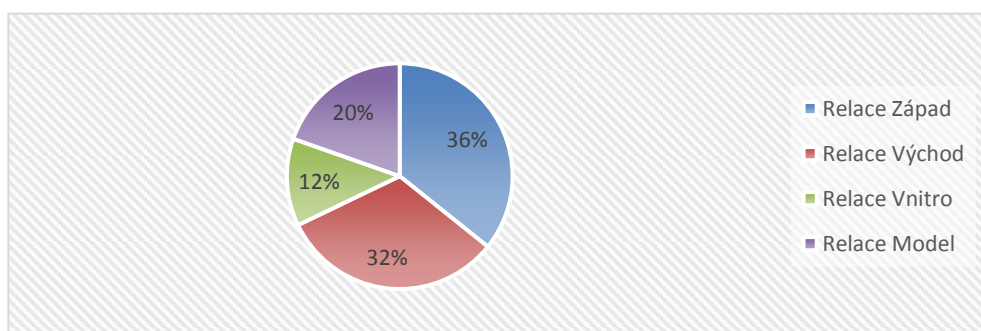
Interpretace grafu na obrázku 17:

Tato otázka vyšla pro společnost se spíše kladným výsledkem, kdy 45 % respondentů odpovědělo, že byla jejich očekávání spíše naplněna. 11 % respondentů společnost očekávání zaměstnanců rozhodně nenaplnila.

#### 4. Pro jakou relaci ve společnosti pracujete?

Tato otázka byla použita pro roztřídění respondentů do jednotlivých relací společnosti. Na základě této otázky, autor chtěl zjistit návratnost dotazníků z daných relací.

Obrázek 18: Rozdělení respondentů na relace



Zdroj: autor, vlastní zpracování

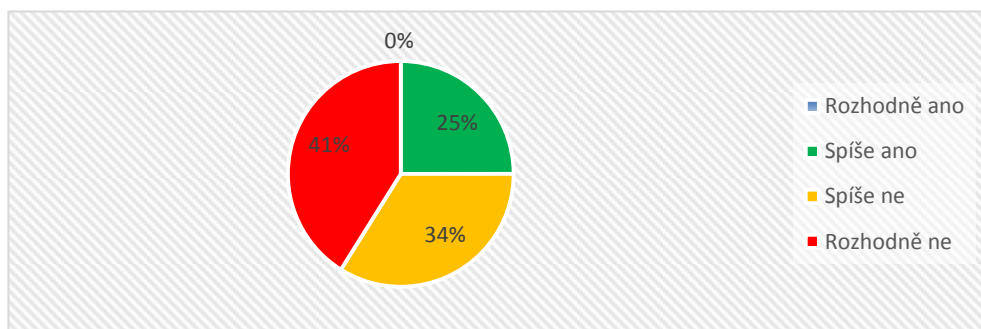
Interpretace grafu na obrázku 18:

Z grafu je možno zpozorovat, že na daný dotazník odpovídali nejvíce řidiči ze západní relace, kdy četnost respondentů činila 36 %. Celková úspěšnost návratnosti dotazníků se ovšem poměrně rovnoměrně rozdělnila mezi ostatní relace. Na základě tohoto faktu, je výzkum relevantní.

#### 5. Jste spokojen se způsobem odměňování za Vaši práci?

V této otázce autor zkoumá jeden z hlavních faktorů stabilizace zaměstnanců, a tím je spokojenost zaměstnanců, se systémem odměňování. Na základě této otázky, společně se zařazovací čtvrtou otázkou, autor chtěl zjistit, ve které relaci je největší nespokojenost v rámci způsobu odměňování.

Obrázek 19: Spokojenost řidičů s odměňováním



Zdroj: autor, vlastní zpracování

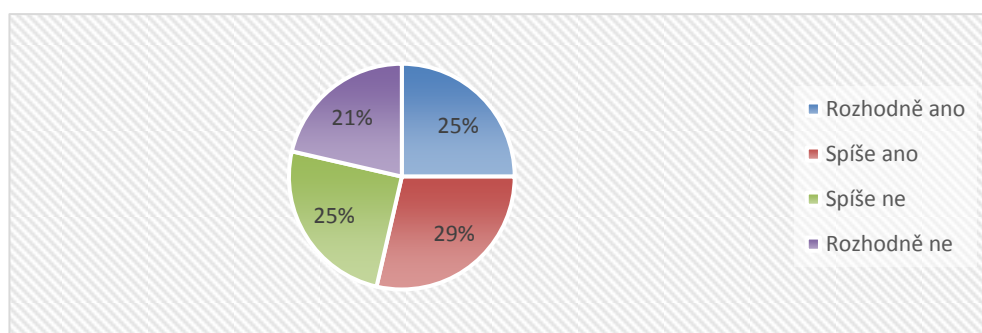
Interpretace grafu na obrázku 19:

Z celkového poměru respondentů je na základě grafu patrné, že kritických 41 % respondentů odpovědělo, že se systémem odměňování rozhodně spokojeni nejsou. Následně 34 % tázaných respondentů odpovědělo mírnější, ale přesto negativní odpovědí. Celkem tedy 75 % tázaných respondentů mají negativní pocity z odměňování společnosti.

6. Jste spokojen s komunikací mezi Vámi a Vaším dispečerem?

Komunikace mezi řidičem a dispečerem je velmi důležitým faktorem, který má značný vliv na stabilizaci řidičů. Z toho důvodu byla do dotazníku zařazena otázka, jak jsou řidiči s tímto faktorem spokojeni.

Obrázek 20: Spokojenost komunikace s dispečerem



Zdroj: autor, vlastní zpracování

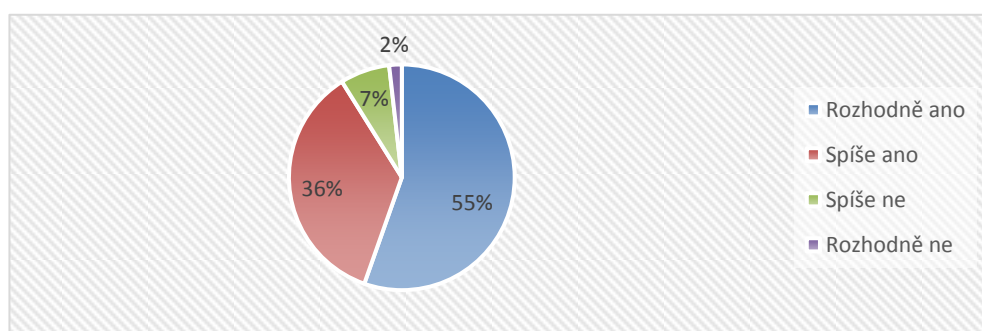
Interpretace grafu na obrázku 20:

Z grafu na obrázku 20 vyplývá, že spokojenost komunikace s dispečerem má mezi řidiči vyrovnaný průběh spokojenosti.

7. Jste spokojen s komunikací mezi Vámi a technickým úsekem, v případě poruchy vozidla?

Opodstatnění otázky je podobné jako u otázky 6. Komunikace s technickým úsekem, v případě poruchy, či údržby vozidla, může mít také značný vliv na spokojenost řidiče.

Obrázek 21: Spokojenost komunikace s technickým úsekem



Zdroj: autor, vlastní zpracování



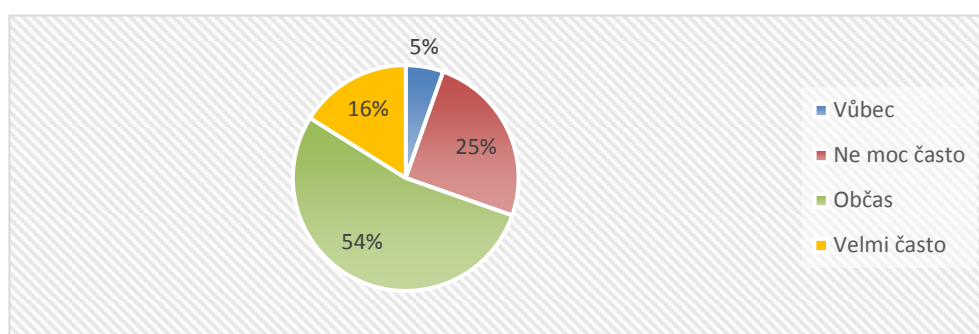
Interpretace grafu na obrázku 21:

Výsledek analýzy otázky 7 vyšel s velmi kladným výsledkem, kdy velmi spokojeno bylo 55 % respondentů a mírně spokojeno 36 %. Celkově je tedy s komunikací mezi řidičem a technickým úsekem spokojeno 91 % dotazovaných.

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

Otázkou 8 chtěl autor zkoumat, zda na řidiče nepůsobí vysoká míra stresu nebo přepracovanosti, což je také jeden z důležitých faktorů stabilizace.

Obrázek 22: Intenzita stresového citění



Zdroj: autor, vlastní zpracování

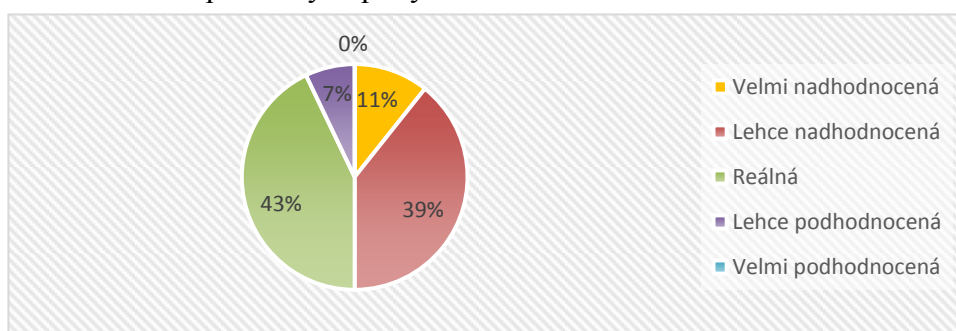
Interpretace grafu na obrázku 22:

Dle grafu na obrázku 22, výsledek analýzy otázky 8 vyšel s nijak zajímavým výsledkem. Dotazovaní odpověděli, že občas se během svého pracovního týdne cítí ve stresu 54 % respondentů. Velmi často se cítí ve stresu 16 % dotazovaných.

9. Jak reálná jsou očekávání Vašeho dispečera?

Tato otázka byla zařazena do dotazníku z důvodu zkoumání, zda jsou řidiči ve společnosti spokojeni s organizováním práce svého dispečera.

Obrázek 23: Reálnost dispečerových pokynů



Zdroj: autor, vlastní zpracování

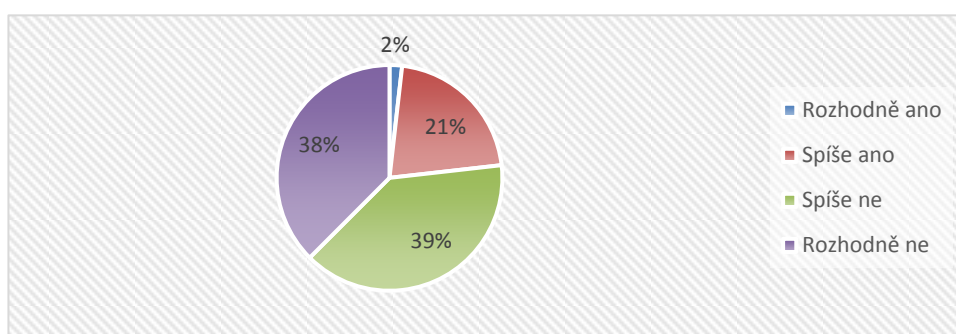
Interpretace grafu na obrázku 23:

Dle analýzy na obrázku 23, 43 % respondentů uvedlo, že očekávání dispečera jsou reálná a 39 % respondentů vnímají požadavky dispečera jako lehce nadhodnocené. Jen 11 % z dotazovaných řidičů připadá organizování práce dispečera jako velmi nadhodnocené.

#### 10. Jste spokojen se zaměstnaneckými benefity?

Otázka 10 se zaměřuje na další ze stabilizačních faktorů řidičů. Výsledkem tohoto dotazu by mělo být zjištění, zda řidiči jsou spokojeni se zaměstnaneckými benefity, či nikoliv. Tudíž na základě výsledku této otázky společnost může cíleně zareagovat na problematiku dané oblasti, čímž může značně zmenšit míru fluktuace ve společnosti.

Obrázek 24: Spokojenost s benefity



Zdroj: autor, vlastní zpracování

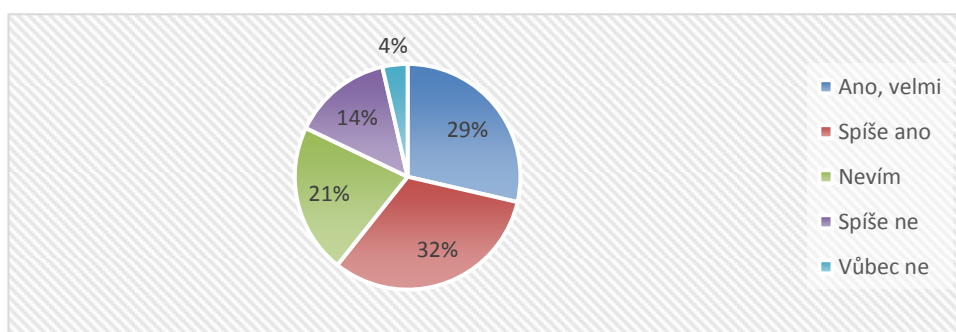
Interpretace grafu na obrázku 24:

Jak je možné shlédnout na obrázku 24, s benefity společnosti je nespokojeno celých 77 % dotazovaných. Jak již bylo zmíněno, tento fakt může mít značný vliv na vysokou míru fluktuace řidičů.

#### 11. Jste hrdý na společnost, která Vás zaměstnává?

Otázkou 11 se autor dotazuje, zda je dotazovaný hrdý na svého zaměstnavatele. Důvod zařazení otázky do dotazníku je zkoumání oddanosti společnosti a v konečném důsledku přístup k práci.

Obrázek 25: Analýza oddanosti společnosti



Zdroj: autor, vlastní zpracování

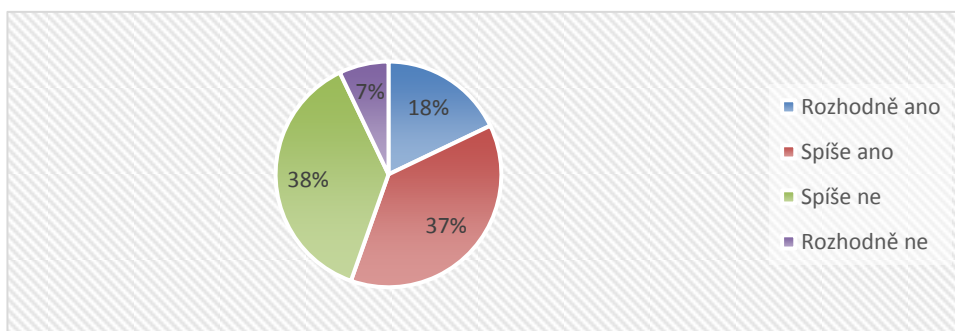
Interpretace grafu na obrázku 25:

Výsledek analýzy otázky 11 je různorodý. Převládá ovšem kladný postoj ke svému zaměstnavateli. 29 % je velmi hrdá na společnost TQM, a spolu s 32 % respondenty, kteří volili odpověď spíše ano, tvoří tato skupina zaměstnanců většinu.

12. Jste celkově spokojený ve společnosti TQM?

Otázka 12 je jedna z posledních dotazů dotazníku, která zkoumá celkovou spokojenost zaměstnanců ve společnosti. Pro společnost by měl být výsledek odpovědí prvním signálem, že je potřeba zapracovat na stabilizaci řidičů.

Obrázek 26: Analýza celkové spokojenosti



Zdroj: autor, vlastní zpracování

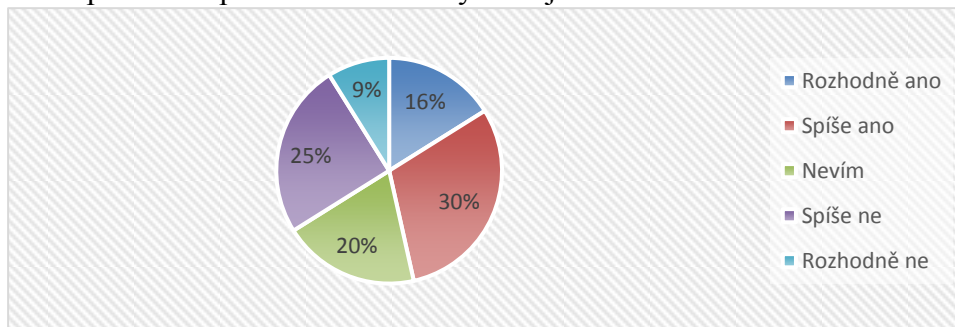
Interpretace grafu na obrázku 26:

Rozdíl v počtu respondentů, kteří volili variantu odpovědi spíše ano a spíše ne, téměř žádný není. Rozhodně spokojeno je ve společnosti 18 % dotazovaných, opak tvoří 7 % respondentů, kteří rozhodně spokojeni nejsou.

13. Doporučil byste společnost TQM svému okolí?

Budování dobré pověsti společnosti je zcela jistě důležitý proces. Z toho důvodu byla do dotazníku také zařazena otázka, která se týká doporučení společnosti, ze strany již stávajícího zaměstnance.

Obrázek 27: Doporučení společnosti ze strany stávajících řidičů



Zdroj: autor, vlastní zpracování

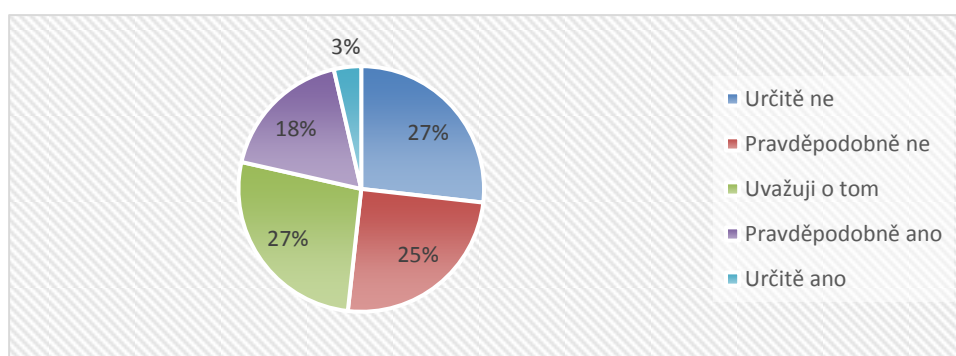
Interpretace grafu na obrázku 27:

Výsledky odpovědí jsou různorodé. 20 % respondentů se nemohlo rozhodnout, proto zvolilo možnost odpovědi nevím. Respondenti, kteří volili variantu s kladným úsudkem, tvoří celkem skupinu 46 % procent, což je mírná většina nad dotazovanými, kteří by společnost svému okolí nedoporučili.

14. Je pravděpodobné, že budete hledat jiné zaměstnání mimo společnost TQM?

Finální otázka, která zkoumá u daného respondenta pravděpodobnost změny zaměstnavatele. Nejen na základě této otázky, se dá posoudit celková spokojenost řidiče ve společnosti TQM.

Obrázek 28: Pravděpodobnost vyhledání jiného zaměstnání



Zdroj: autor, vlastní zpracování

Interpretace na obrázku 28:

Z grafu na obrázku 14 vyplývá, že mírná většina 52 % dotazovaných nepřemýšlí o vyhledání jiného zaměstnavatele. 27 % respondentů o odchodu ze společnosti uvažuje a 18 % odpovědělo, že ze společnosti pravděpodobně odejdou. 3 % respondentů je dokonce pevně rozhodnuto, že ve společnosti TQM nemíní setrvat. Celkem se jedná o 12 zaměstnanců, z daného vzorku respondentů, kteří se v současné době přiklání k opuštění společnosti.

### **3 NÁVRH NA ZEFEKTIVNĚNÍ SOUČASNÉHO STAVU VE SPOLEČNOSTI TQM HOLDING S.R.O.**

Autor v této kapitole navrhuje opatření pro zlepšení stávajícího stavu oblasti získávání a stabilizace zaměstnanců ve společnosti TQM holding s.r.o., a to na základě zpracované analýzy v rámci bakalářské práce. Návrhy jsou uvedeny v následujícím pořadí:

- Návrh pro snížení míry fluktuace, formování stabilizace
- Návrh pro zvýšení efektivity procesu upoutání pozornosti potenciálních uchazečů
- Návrh pro zvýšení efektivity procesu náboru a adaptaci nových zaměstnanců

Výše uvedené návrhy jsou uvedeny v následujícím pořadí z jistého důvodu, tím je nutná posloupnost aplikace návrhů dle priorit nedostatků.

#### **3.1 Návrh pro snížení míry fluktuace**

Jako první z uvedených návrhů je snížení míry fluktuace zaměstnanců. Dle analýzy, má fluktuace řidičů ve společnosti od roku 2014 vzestupnou tendenci, přičemž ke konci sledovaného období vzrostla na 21,7 %. Na základě této skutečnosti, a také na základě analýzy nákladů vynaložené na nábor a adaptaci nových zaměstnanců, kdy tyto náklady za sledované období činily 3 189 900 Kč, dále na základě analýzy metodou dotazování, autor navrhuje postup, jak danou míru fluktuace zmírnit.

##### **3.1.1 Odměňování**

Vzhledem k analýze dotazníku, kdy 75 % dotazovaných není spokojeno s odměňováním společnosti za vykonanou práci, autor navrhuje společnosti vypracování kvalitativní analýzy způsobu odměňování řidičů, která by se měla zaměřit na výši mzdy za vykonanou práci, společně se zaměřením se na příplatky ke stanovené hrubé mzdě. Do analýzy by autor zahrnul také možnost změny celého systému odměňování, a to místo odměňování na základě odpracovaných hodin, navrhované odměňování na základě pevného mzdového základu a ujetých kilometrů. Sazba za 1 ujetý kilometr by byl předmětem navrhované kvalitativní analýzy odměňování. V dané sazbě měly být zahrnuty kromě odměny za ujeté kilometry, také odměna za vedlejší úkony při výkonu povolání, jako jsou nakládky, vykládky, či čekací a pohotovostní doba. V případě vnitrostátní přepravy, by autor ponechal již zavedený systém odměňování paušální sazbou, z důvodu méně najetých kilometrů ve vnitrostátních přepravách, tak aby řidiči, kteří by vykonávali přepravu pouze na území ČR, nebyli nezáhodněni. Součástí paušální sazby by měla být také odměna za vedlejší úkony při vykonávání povolání, stejně jak bylo navrženo v sazbě za ujetý kilometr. K hrubé mzdě,

kteřá by byla dána počtem ujetých kilometrů, by autor ponechal již společností zavedené příplatky za noční směnu, stejně tak za odpracovanou dobu o víkendech a státních svátcích. Výše zmíněných příplatků by měla být taktéž na základě ujetých kilometrů. Díky zavedení systému odměňování na základě ujetých kilometrů v přeshraničních přepravách spolu s paušální sazbou ve vnitrostátních přepravách, by řidiči měli možnost přesného odhadnutí mzdy, která jim následně bude vyplacena.

Do doby, kdy by došlo ke změně systému odměňování, autor navrhuje úpravy tarifních stupňů odměňování, a to konkrétně zařazením pracovní pozice řidiče do 5. tarifního stupně, kde by řidiči náležela vyšší hodinová sazba.

Součástí analýzy by mělo být také šetření efektivitv tištěných záznamů o provozu vozidel nákladní dopravy. Tištěné záznamy představují pro společnost vysoké náklady na pořízení, nadměrnou časovou náročnost pro zpracování a možnost pochybení při přepisování řidičem zaznamenaných odpracovaných hodin do informačního systému společnosti. Nedá se také vyloučit pochybení při vyplňování záznamu samotným řidičem, ať už se jedná o úmyslné či neúmyslné pochybení. Na základě zmíněných argumentů autor společnosti navrhuje zavedení elektronických záznamů provozu nákladního vozidla. Dnešní doba nabízí již elektronické podoby přenášení dat do informačních systémů společností, na základě kterých je následné odměňování přesné, bez nadměrných odchylek, pochybení a časové náročnosti. Cílem tohoto návrhu je tedy eliminace možných odchylek v zaznamenaných odpracovaných hodinách, a tím přesnější a důvěrnější systém odměňování a v konečné fázi také zánik nákladů na pořizování tištěných záznamů. Záznamy odpracovaných hodin řidiče, či ujeté kilometry, by tedy nezaznamenával řidič, ale přenášely by se přímo ze záznamníku dat tachografu umístěného ve vozidle. Výběr vhodného dodavatele systému pro zavedení elektronických záznamů autor navrhuje formou výběrového řízení, na základě nákladů na pořízení daného systému a také míry užitku pro společnost.

Zpracovanou analýzu, na základě které by se společnost rozhodla ve změně způsobu odměňování, následně autor navrhuje předložit odborové organizaci TQM, s cílem projednání nevhodnější varianty, která by v konečném důsledku vedla ke vhodnějšímu způsobu odměňování řidičů, a tím ke zvýšení stabilizace.

### **3.1.2 Benefity**

Jako další způsob pro posílení stability řidičů, autor navrhuje zvýšení počtu benefitů, které by řidič využíval častěji, než jednou za rok, jak je tomu s danými stávajícími benefity ve společnosti. S cílem zvyšování motivace řidičů by měly být benefity vnímány řidiči

v průběhu celého roku a to tak, aby v konečném efektu měly stabilizační charakter. Cílem návrhu je tedy zvýšení spokojenosti řidičů, což by v konečném důsledku mělo příznivý vliv na stabilizaci. Autor navrhuje zavedení benefitu mimořádné odměny za odvedenou práci, splatné jednou během roku, a to v pevné výši, dle délky pracovního poměru. Oficiální název mimořádné odměny autor navrhuje jako „Odměnu za oddanost řidiče vůči společnosti“, která by byla rozdělena do následujících kategorií:

- Pracovní poměr do 1 roku – odměna ve výši 1 000 Kč
- Pracovní poměr od 1 roku do 2 let – odměna ve výši 2 000 Kč
- Pracovní poměr od 2 let do 5 let – odměna ve výši 3 000 Kč
- Pracovní poměr od 5 let do 10 let – odměna ve výši 4 000 Kč
- Pracovní poměr od 10 let a více – odměna ve výši 5 000 Kč

Odměna za oddanost řidiče vůči společnosti, by měla být vyplácena vždy ve výročí pracovních poměrů jednotlivých zaměstnanců. Vzniklé náklady na uplatňování odměny za oddanost by společnost pokryla z ušetřených nákladů na nábor a adaptaci nových řidičů, kdy dle analýzy, od roku 2013 společnost vynaložila za zmiňovaný proces 3 189 900 Kč. V případě, kdyby společnost zaměstnávala potřebných 128 řidičů (dle výpočtu v analytické části), dále při uvažování zařazení všech řidičů do nejvýhodnější kategorie odměny za oddanost ve výši 5 000 Kč, celkové roční náklady na dané odměny by byly 640 000 Kč. Ušetřené náklady na procesu získávání a adaptace řidičů tedy činí 2 549 000 Kč. Zavedením výše uvedených benefitů, si společnost zajistí postupné zvyšování motivace a oddanosti řidičů. Díky navrhovanému benefitu se podle autora v řidičích vzbudí motivace setrvávat ve společnosti, aby po uplynutí pracovního poměru 10 let, dosáhli na nejvyšší možnou odměnu v hodnotě 5 000 Kč.

Jako jeden z dalších návrhů v rámci benefitů, autor uvádí zavedení příspěvku na wellness procedury v hodnotě 500 Kč. Nárok na příspěvek by měl každý řidič každých 6 měsíců, bez rozlišení délky pracovního poměru. Při potřebném minimálním počtu řidičů, by celkové náklady na wellness příspěvky činily 128 000 Kč. Vyplácení příspěvků autor navrhuje ve formě poukazů, které by řidiči předával dispečer nákladní dopravy. Wellness centrum by si každý řidič zvolil sám, dle svého bydliště. Cílem návrhu je zapojení analyzované společnosti do péče o své řidiče, kteří vzhledem k povaze povolání čelí zvýšené námaze svého těla. Jedná se o namáhání zadních partií těla, zejména namáhání krční páteře. Tímto krokem by si společnost zhodnotila dobré jméno společnosti, což by v konečném důsledku mělo příznivý vliv nejen na stabilizaci, ale také na získávání potencionálních uchazečů.

Na základě zjištění, že společnost nepřispívá svým řidičům na penzijní připojištění, vzešel další návrh autora pro zavedení příspěvků. Tento finančně nenáročný nástroj dokáže společnosti zvýšit motivaci řidičů a jejich produktivitu, podpořit loajalitu a stabilizaci, zajistit sociální odpovědnost a v konečném důsledku snížit míru fluktuace. Pro řidiče by příspěvky na penzijní připojištění byly výhodné ve smyslu kumulace finančních zdrojů do budoucna, pocitu větší jistoty a důvěry. Navrhovaným příspěvkem si společnost může zahrnout do nákladů částku ve výši až 3 % vyměřovacího základu zaměstnance pro odvod na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, pokud tuto částku poukazuje na penzijní připojištění zaměstnance. Navíc příspěvek společnosti nepřesahující 5 % vyměřovacího základu znamená pro zaměstnance osvobození od daně z příjmu a stejně tak není předmětem odvodů na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení. Na příspěvek společnosti by sice nebyl poskytován příspěvek státu, ovšem každý řidič by měl možnost si na připojištění přispívat vlastními finančními prostředky, a to v takové výši, aby na státní příspěvky dosáhl.

### **3.1.3 Komunikace**

Dalším návrhem pro zefektivnění oblasti stabilizace, je vhodné formování komunikace mezi dispečery a řidiči. Tento návrh vznikl na základě analýzy dotazováním, kdy na otázku zda jsou řidiči spokojeni s komunikací s dispečery, 46 % respondentů odpovědělo, že spokojeni nejsou. Navrhovaný proces je bez jakýchkoliv nákladů pro zavedení, o to víc je důležitý pro stabilizaci řidičů. Cílem návrhu je tudíž formování stability řidičů. Mezi dispečerem a řidičem probíhá nejčastěji komunikace z důvodu naplánování pracovní směny, organizování přepravy, plánování osobního volna řidiče, plánování povinných denních a týdenních odpočinků, plánování dovolené. Všechny jmenované procesy autor navrhuje provádět vhodnější formou, a to na základě slušného chování, nepovyšování se nad řidiči, naslouchat jejich problémům, a to nejen problémům z pracovního prostředí, ale také z osobního života. V rámci návrhu, je tedy zavedení individuálního přístupu dle povahy řidiče, a to v rámci plánování týdenních odpočinků, poskytování osobního volna řidiči, či organizování přepravy. Dále brát ohledy na osobní život řidiče, jeho rodinu a také zájmy. Konečnou myšlenkou návrhu je uvědomění dispečerů, že řidič je jeden z článků v dopravě, bez kterého není možné přepravy provést. Také je důležité, aby si dispečeri uvědomili, že trh nezaměstnaných řidičů v ČR je čím dál užší, kdy každoročně ubývá 5 000 řidičů.

### **3.1.4 Monitorování spokojenosti řidičů**

Pro pravidelné monitorování spokojenosti řidičů, autor navrhuje zavedení průzkumu spokojenosti pomocí dotazníků, předkládaných řidičům v pravidelných intervalech 2 let,



s cílem získávání informací v oblasti nespokojenosti a také pro zjištění potřeb a požadavků svých řidičů. Na základě výsledku průzkumu, společnost bude schopna zanalyzovat již zavedené opatření, případně zavést nové opatření, lépe odpovídající potřebám řidičů. Dotazník by se měl skládat alespoň z 10 otázek, obsahujících aktuální řešená témata ve společnosti v oblasti stabilizace řidičů. Dotazníky autor navrhuje v tištěné formě. Aplikace dotazníků na řidiče by měla probíhat prostřednictvím dispečera, který předá řidiči dotazník při příležitosti jeho přítomnosti v sídle společnosti. Vyplnění dotazníku by nemělo zabrat řidiči víc jak 10 minut, a to z důvodu soustředění řidiče na položené dotazy. Dispečer by měl neprodleně po vyplnění převzít daný dotazník zpět, aby byla zajištěna 100% návratnost. Po sběru vyplněných dotazníků, by měla být vedením společnosti určena zodpovědná osoba, která by provedla analýzu daných dotazníků, jejíž závěry by byly předány managementu společnosti.

### **3.1.5 Schránka důvěry**

Jako poslední návrh pro oblast stabilizace řidičů, autor společnosti navrhuje zavedení schránky důvěry. Svůj účel schránka splní nejen z hlediska předcházení a řešení sociálně patologických jevů, ale řidiči by také do schránky mohli vhadzovat dotazy, problémy či nápady, které s primární prevencí nesouvisejí. Dotazy by byly anonymní a odpovědi na svoje otázky by si řidiči mohli přečíst na zvláštní tabuli, která by byla umístěná v místnosti pro řidiče, kde by se také nacházela navrhovaná schránka důvěry. Schránka by měla být vyprázdněna alespoň jednou za dva týdny, a to důvěryhodnou osobou, která nebude mařit daný výzkum zničením citlivých dotazů či připomínek. Po vyprázdnění schránky by mělo být provedeno rozřídění dotazů a připomínek a následně být odpovězeno kompetentní osobou prostřednictvím tabule pro řidiče. Navrhovaná schránka důvěry by měla v konečném efektu přispět ke stabilizaci tím, že management společnosti bude schopný včas zareagovat na řešená témata.

## **3.2 Návrh pro zvýšení efektivity procesu upoutání pozornosti**

Vzhledem k analýze společnosti v oblasti hledání vhodných uchazečů na pozici řidiče nákladní dopravy, kdy se společnosti nedaří dosáhnout dostatečného počtu řidičů, autor navrhuje řešení pro zefektivnění dané oblasti.

Jako první autor navrhuje budování dobrého jména společnosti, dále pak zefektivnění procesu přilákání uchazečů a nakonec navrhuje zlepšení spolupráce se střední školou.

### **3.2.1 Dobré jméno společnosti (image)**

Pro zvýšení efektivity procesu upoutání pozornosti potenciálních uchazečů, autor navrhuje především budování pověsti a dobrého jména společnosti mezi stávajícími řidiči. Dle analýzy šetření na základě dotazníků, je předávání recenzí o společnosti mezi řidiči, rodinnými příslušníky a přáteli, nejčtenější způsob šíření informací. K tomuto zjištění autora přivedlo 61 % dotazovaných. Na základě analýzy 13. otázky dotazníku, kde se autor táže, zda by řidič doporučil svého zaměstnavatele svému okolí, odpovědělo 34 % respondentů, že by společnost TQM svému okolí nedoporučili. Na základě tohoto faktu, autor opět navrhuje a klade velký důraz na již zmiňované budování dobrého jména společnosti a to zejména budováním oddanosti svých řidičů. Je žádoucí, aby si společnost uvědomila, že právě řidič je nejvhodnějším nosičem informací o společnosti bez vynaložených nákladů na reklamu. Řidič je hlavním článkem mezi zákazníkem a společností, tudíž je nutné, aby řidiči byli vždy slušně, čistě oděni, a to v pracovní uniformě s logem společnosti, dále aby přepravu prováděli s čistými vozidly v rámci možností a reprezentovali společnost slušným chováním. Stejně jako v osobním kontaktu se zákazníkem, je řidič v přímém kontaktu s řidiči konkurenčních dopravních společností na parkovištích při vykonávání povinných odpočinků, na nakládkách a vykládkách vozidla, nebo jsou řidiči v kontaktu na rádiových vlnách pomocí vysílaček. Z toho důvodu je pro společnost důležité, aby vysílali na cesty prostřednictvím svých řidičů dobré jméno společnosti, neboť právě jejich doporučení může přilákat nové uchazeče.

### **3.2.2 Proces upoutání pozornosti uchazečů na pozici řidiče**

Výsledek analýzy šetření na základě dotazování ukázal, že pouhých 7 % respondentů se dozvěděli o náborech společnosti na základě inzerce v novinách či v médiích. Z tohoto neefektivního výsledku a také na základě analýzy oblasti upoutání pozornosti ve společnosti, autor navrhuje zefektivnění celého procesu, kdy společnost dává veřejnosti na vědomí, že má volná pracovní místa na pozici řidič nákladní dopravy. Autor navrhuje zavedení bezplatné inzerce na internetovém portále Truckjobs.cz, který se specializuje na nabídku pracovních pozic v nákladní dopravě. Cílem je navýšení pravděpodobnosti upoutání pozornosti řidičů. Internetový portál je pracovním a informačně-poradenským portálem, specializovaným pro oblast dopravy a logistiky. Provozovatelem je Institut silniční dopravy Česmad Bohemia. Pro zadání nabídky práce na pozici řidiče je Truckjobs.cz pro společnost vhodnou volbou.

Dle analýzy společnosti do procesů upoutání pozornosti uchazečů, autor dále navrhuje zformalizování celého procesu zajišťování vhodných uchazečů. Základním opatřením

týkajícím se všech fází tohoto procesu by mělo být rozpracování jednotlivých kroků a činností do uceleného personálního manuálu, se kterým by byli seznámeni zejména manažeři společnosti, a který by se stal základem standardizace řízení procesu zajišťování zaměstnanců. Součástí tohoto souboru procedur, by bylo i rozdělení kompetencí včetně základního časového rámce a posloupnosti činností, čímž by se v tomto směru docílilo zejména časové úspory a optimalizace.

Autor by také společnosti navrhnul rozšíření nabídky benefitů a pracovních podmínek na svých webových stránkách. V současnosti se snaží přilákat potencionální uchazeče s nabídkou na stabilitu a jistotu v zaměstnání, týden dovolené navíc, jízdní výhody, stravenky a příspěvek na pojištění na škody. Vyjmenované benefity společnost uvádí pro všechny nabízené pracovní pozice současně, společně s nabídkou práce na dispečera nákladní dopravy, asistentku ředitele nákladní dopravy, či řidiče autobusu. Návrhem autora je oddělení nabídky řidiče nákladní dopravy od ostatních nabízených pracovních pozic a zaměření se na vhodnější, lákavější nabídky právě pro potencionální řidiče nákladních vozidel. Účelem návrhu je tedy individuální přístup nabídky práce a zvýšení důrazu k nabízené pozici řidiče. Hlavní výhody zaměstnání ve společnosti TQM by autor rozšířil o následující:

- dlouholetá historie společnosti
- finanční stabilitu společnosti
- pravidelně obnovovaný vozový park
- pravidelné vyplácení mzdy
- široké spektrum destinací zahraničních cest
- profesionální přístup dispečerů
- technické zázemí společnosti
- možnost ukázky pracovní pozice přímo na pracovišti

Vzhledem ke zvýšenému indexu stability, kdy se společnost potýká s fluktuací krátkodobých zaměstnanců, by autor navrhoval zavedení možnosti praktické ukázky pracovního prostředí řidiče přímo na pracovišti, aby měli kandidáti možnost získat co nejreálnější představu o svém budoucím zaměstnání. Zároveň by získali příležitost dotazovat se přímo lidí, kteří danou práci ve společnosti vykonávají.

### **3.2.3 Návrh na podporu získávání řidičů ze středních škol**

V regionu Moravskoslezského kraje v blízkosti Opavy, se nacházejí dvě Střední odborné školy, které vyučují vhodné obory pro potencionální řidiče nákladní dopravy. Jedná se o následující školy:

- Střední průmyslová škola Bruntál
- Střední škola automobilní, mechanizace a podnikání Krnov
- Střední škola Vítkov – Podhradí

Společnost TQM v současnosti spolupracuje se Střední školou automobilní v Krnově, kde se vyučuje specializovaný obor pro následné řízení nákladních vozidel a tím je obor řidič profesionál. V minulosti se však neuskutečnil nábor ani jednoho absolventa z dané školy, tudíž je spolupráce v současnosti neefektivní. Autor společnosti navrhuje spolupráci s vyjmenovanými školami, a to formou:

- Exkurze žáků
- Odborné stáže pracovníků
- Prezentace profesionálního vedení společnosti
- Poskytnutí zkušených zaměstnanců škole
- Sponzoring v rámci vybavení školy
- Zajištění odborné praxe

Na základě požadavku společnosti přijmout nové řidiče, je forma spolupráce se školami nejlepší cestou, jak si zaučit svého potenciálního zaměstnance. Společnosti TQM tedy autor navrhuje oslovení vyjmenovaných středních škol a to s následující nabídkou:

- Exkurze žáků ve společnosti, zejména prohlídka dispečinku, vozového parku, technického zázemí společnosti
- Zajištění odborné praxe v rámci obsluhy nákladních vozidel a jejich údržby
- Usnadněný přístup k absolventům v případě jejich zájmu
- Možnost sponzoringu vybavení školy, či aktivit jako jsou sportovní akce, výcvikové kurzy
- Poskytnutí žákům stipendia

Společnost by mohla poskytnout žákům stipendium po dobu jeho vzdělávání na Střední škole, na základě smlouvy, která by uzavírala mezi daným žákem a společností jistý závazek, že po ukončení studia nastoupí do společnosti jako řidič nákladní dopravy.

### **3.3 Návrh pro zvýšení efektivity procesu náboru a adaptaci**

Vzhledem k zpracované analýze společnosti v oblasti procesu náboru a adaptace nových řidičů, byly zjištěny nedostatky, jako jsou nevypracované standardizované postupy při náboru, stejně tak při adaptaci nového řidiče na pracoviště. Dále společnost nemá zpracovanou příručku pro snadnou orientaci nového zaměstnance. Autor tedy navrhuje změny na zefektivnění obou těchto procesů.

### 3.3.1 Nábor nových řidičů

Dle analýzy počtu získaných zaměstnanců za sledované období, hodnotí autor účinnost personálního oddělení kladně. Ovšem jak již bylo zmíněno, na základě zpracované analýzy byly zjištěny nevypracované standardizované postupy při náboru řidičů, které by stanovily jistou posloupnost této činnosti. Autor navrhuje zpracování těchto postupů, a to z důvodu jisté eliminace pochybení ze strany personalistů. Na vypracování by se měl podílet zkušený personalista společně s manažerem nákladní dopravy, s následným překontrolováním a odsouhlasením vedením společnosti. Standardizované postupy by měly být vypracované jednak v tištěné formě, ale také ve formě elektronické, vyvěšené na intranet společnosti. Obsahem standardizovaných postupů při náboru, by měl být harmonogram jednotlivých postupů s časovým rámcem. V náborových postupech by měl být zařazen seznam všech dokumentů nezbytných pro zavedení nového zaměstnance do informačního systému, kontrola dokladů nezbytných pro vykonávání pracovní pozice, pohovor s ředitelem nákladní dopravy, předložení náborového dotazníku a následné seznámení se se společností a předání nového zaměstnance do procesu adaptace.

Dále bylo zjištěno, že vstupní dotazníky se následně po vyplnění novým uchazečem zakládají do karty zaměstnance a nadále s dotazníky není nijak pracováno. Na základě této skutečnosti autor navrhuje postupné zpracovávání dotazníků a to formou statistické analýzy. Na základě této analýzy může personální oddělení postupně sledovat účinnost svých zavedených nástrojů na připoutání pozornosti uchazečů. Zpracování dotazníku by autor rovněž zapracoval do standardizovaných náborových postupů.

Stejně jako dotazník při vzniku nového pracovního poměru, autor navrhuje zavedení výstupního dotazníku, který by byl zaměstnanci předložen personálním oddělením při ukončení pracovního poměru. Dotazník by měl obsahovat stručné otázky, s cílem šetření proč odchází ze společnosti. Autor navrhuje následující otázky:

- Jaké máte důvody pro odchod z naší společnosti?
- Byl jste v naší společnosti adekvátně ohodnocen?
- Jednal s Vámi nadřízený férově?
- Jak často při rozhodování naslouchal Váš nadřízený názorům svých podřízených (tedy i Vašim)?
- Co by mohl zaměstnavatel udělat, aby zlepšil pracovní podmínky?

Na základě zodpovězeného dotazníku autor doporučuje vypracovat jednoduchou analýzu pro dosažení cíle, tím je zjištění příčiny ukončení pracovního poměru daného zaměstnance.

### **3.3.2 Adaptace nových řidičů**

V rámci analýzy adaptace nových řidičů bylo zjištěno, že daný proces probíhá pod vedením zkušeného mentora společnosti, který je jakýmsi garantem, že bude adaptace nového řidiče provedena v určité kvalitě a v časovém plánu a to dle manuálu řidiče. Bylo zjištěno, že z hlediska úplnosti informací v již zavedeném manuálu pro řidiče, chybí podrobně popsané instrukce jednotlivých úkonů, zejména správné zaznamenávání dat do ZPVND. Autor tedy v rámci adaptace nových řidičů, doporučuje zavedení příručky pro nové řidiče nákladní dopravy, s cílem ulehčení orientace ve společnosti, na základě podrobných instrukcí. Obsahem by mělo být uvedení podrobných instrukcí pro správné zaznamenávání údajů o jízdě do ZPVND, dále uvedení postupů při odstavení vozidla a stejně tak kontroly vozidla před jízdou, dále by měly být obsahem základní údaje o společnosti, organizační plán dispečerů s telefonními kontakty, postup v případě nouze či poruchy vozidla.

## ZÁVĚR

Pomocí analýzy, byly zjištěny jisté nedostatky v oblasti získávání a stabilizace zaměstnanců na pozici řidič nákladní dopravy ve společnosti TQM holding s.r.o., na základě kterých autor následně navrhl kroky pro zefektivnění zkoumané oblasti.

V analyzované oblasti, definování potřeby nábory nových řidičů, autor zjistil, že společnost vzhledem k počtu nákladních vozidel, má potřebu získat minimálně 8 řidičů, aby personálně bez komplikací pokryla celoroční provoz všech svých nákladních vozidel. Za analyzované období, se společnosti ani jednou nepodařilo dosáhnout požadovaného počtu řidičů, a to hlavně díky zjištěné vysoké fluktuaci zaměstnanců.

Dále byly zanalyzované náklady, vynaložené na každého nového uchazeče v procesu nábory a adaptace na pracovní pozici. Právě tyto náklady a vysoká míra fluktuace, by měla směřovat vedení společnosti k určitým krokům zlepšení oblasti stabilizace ve společnosti. Nedostatky stabilizace jsou zpracovány pomocí dotazovaných stávajících řidičů.

Na základě analýzy dotazníků jsou nejvíce nespokojení řidiči v oblasti odměňování, benefitů a komunikace mezi řidičem a dispečerem. Užitečným poznatkem z dotazníku byly nejčastější způsoby šíření informací o společnosti, kde se ukázalo, že nejčastějším nosičem informací, je právě řidič. Zlepšení oblasti stabilizace povede k celkové spokojenosti řidičů, tím ke zmírnění míry fluktuace, dále ke zmenšení nákladů na nábor a adaptaci nových zaměstnanců.

Autor na základě analýzy navrhuje zavedení nových benefitů pro řidiče, a to v podobě odměny za oddanost řidiče, dále navrhuje vypracování kvalitativní analýzy stávajícího stavu v oblasti odměňování zaměstnanců, zavedení elektronických záznamů o provozu vozidla nákladní dopravy, příspěvky na wellness procedury, zavedení pravidelných dotazníků spokojenosti řidičů, či zavedení bezplatné inzerce na internetovém portále.

## POUŽITÁ LITERATURA

- ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-2.
- AUTO EDU, 2016, Katalog služeb rok 2016. *AUTO EDU* [online]. [cit. 2016-11-09].  
Dostupné z: <https://www.autoedu.cz/inpage/katalog-sluzeb-rok-2016/>
- BEVAN, Stephen, Linda BARBER a Dilys ROBINSON, 1997. *Keeping the Best – A practical guide to retaining key employees*. Brighton: Institute for Employment Studies. ISBN 978-1-85184-265-0.
- BICERA, Tomáš, 2015a. Nedostatek řidičů, *Transport magazín*, č. 3, s. 7., Evidence periodického tisku č. MK ČR E 0037.
- BICERA, Tomáš, 2015b. Nedostatek řidičů, *Transport magazín*, č. 12, s. 8., Evidence periodického tisku č. MK ČR E 0037.
- BICERA, Tomáš, 2016. Nedostatkové zboží, *Transport a logistika*. Roč. 6, č. 4, s. 48. ISSN 1338-6611.
- BLÁHA, Jiří et al., 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.
- BOŠINA, Jiří, 2016. Nedostatkové zboží, *Transport a logistika*. Roč. 6, č. 4, s. 48. ISSN 1338-6611.
- CAPELLI, Peter, 2000. *A market driven approach to retaining talent*. In: ARMSTRONG, Michael, ed. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-2.
- ČESMAD BOHEMIA, 2015, *Problematika profesionálních řidičů*, Praha: Česmad Bohemia.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2005. *Personalistika*. Brno: CP Books. ISBN 80-7226-515-6.
- HROMÍŘ, Vojtěch, 2015, Nedostatek řidičů, *Transport magazín*, č. 11, s. 4. Evidence periodického tisku č. MK ČR E 0037.
- HROMÍŘ, Vojtěch, 2016. Každoročně ubývá kolem pěti tisíc profesionálních řidičů, *Dopravní noviny*. Roč. XXV, č. 13, s. 1-7. SSN-1210-1141.
- CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN, 2013, *Personalistka – Dvanáctero správného vedení personální agendy*, 4. vyd. Praha: Wolter Kluwer. ISBN 978-80-7357-858-9.
- KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2009. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.



STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ, 2009. *Personalistika 2009 – 2010*.  
Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-429-1.

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Výhody a nevýhody získávání pracovníků z jednotlivých zdrojů.....	12
Tabulka 2: Celková odměna .....	19
Tabulka 3: Faktory ovlivňující pracovní spokojenost .....	20
Tabulka 4: Požadovaný počet proškolených hodin pro získání a udržení PPZŘ .....	26
Tabulka 5: Průzkum nespokojenosti profesionálních řidičů v ČR .....	27
Tabulka 6: Analýza nákladů na přilákání uchazečů .....	36
Tabulka 7: Analýza nákladů na získání a adaptaci nového zaměstnance.....	39
Tabulka 8: Tarifní stupně odměňování.....	42

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Výpočet personální fluktuace.....	21
Obrázek 2: Výpočet indexu stability .....	21
Obrázek 3: Celkový počet profesionálních řidičů v podobě grafu .....	24
Obrázek 4: Statistika profesionálních řidičů v ČR .....	24
Obrázek 5: Výpočet každoročního úbytku řidičů v ČR.....	25
Obrázek 6: Každoroční úbytek řidičů v ČR.....	24
Obrázek 7: Věkové zastoupení řidičů v nákladní dopravě v ČR.....	25
Obrázek 8: Organizační struktura společnosti TQM holding s.r.o. ....	29
Obrázek 9: Výpočet personálního plánu nábory řidičů nákladní dopravy .....	31
Obrázek 10: Vývoj počtu řidičů nákladní dopravy.....	32
Obrázek 11: Míra roční fluktuace .....	33
Obrázek 12: Index roční stability řidičů .....	34
Obrázek 13: Výpočet celkových vynaložených nákladů na získání a adaptaci řidičů .....	39
Obrázek 14: Přehled vzniklých a ukončených pracovních poměrů.....	40
Obrázek 15: Nejčastější informační zdroje .....	45
Obrázek 16: Nejčastější důvody volby společnosti. ....	46
Obrázek 17: Naplnění očekávání uchazeče .....	46
Obrázek 18: Rozdělení respondentů na relace.....	47
Obrázek 19: Spokojenost řidičů s odměňováním .....	47
Obrázek 20: Spokojenost komunikace s dispečerem.....	48
Obrázek 21: Spokojenost kumunikace s technickým úsekem .....	48
Obrázek 22: Intenzita stresového citění.....	49
Obrázek 23: Reálnost dispečerových pokynů.....	49
Obrázek 24: Spokojenost s benefity .....	50
Obrázek 25: Analýza oddanosti společnosti.....	50
Obrázek 26: Analýza celkové spokojenosti.....	51
Obrázek 27: Doporučení společnosti ze strany stávajících řidičů .....	51
Obrázek 28: Pravděpodobnost vyhledání jiného zaměstnání .....	52

## Seznam zkratek

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČESMAD	Českomoravská asociace dopravců
ČR	Česká republika
EEG	Elektroencefalografie
EU	Evropská Unie
IRU	International Road Transport Union
ISD	Institut silniční dopravy
NSK	Národní soustava kvalifikací
NSP	Národní soustava povolání
PO	Požární ochrana
PPZŘ	Průkaz profesní způsobilosti řidiče
ÚP	Úřad práce
ZP	Zákoník práce
ZPVND	Záznam provozu vozidla nákladní dopravy

## SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha A** Průzkum spokojenosti řidičů ve společnosti TQM holding s.r.o.
- Příloha B** Osobní dotazník pro uchazeče zaměstnání
- Příloha C** Žádost o přijetí do pracovního poměru
- Příloha D** Dotazník při vstupním pohovoru
- Příloha E** Záznam o vstupním školení
- Příloha F** Záznam o zácvičce řidiče
- Příloha G** Záznam o provozu vozidla nákladní dopravy



**Příloha A:** Průzkum spokojenosti řidičů ve společnosti TQM holding s.r.o.

(Zdroj: vlastní zpracování autorem)

**Průzkum spokojenosti řidičů ve společnosti TQM holding s.r.o.**

Dobrý den,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku, týkajícího se Vaší spokojenosti v současném zaměstnání. Výsledky tohoto průzkumu poslouží pro účely mé bakalářské práce. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám zabere přibližně 10 minut.

Děkuji!

Pavel Kramný

**1**

**Z jakých zdrojů jste se dozvěděl o společnosti, než jste přišel do společnosti TQM?**

- Z inzerce v tisku, v médiích
- Internetové stránky společnosti
- Internetové portály typu jobs.cz, Truckjobs.cz apod.
- Vývěska Úřadu práce
- Poutače společnosti
- Doporučení svého okolí
- Jiné: (uveďte) .....

**2**

**Co Vás vedlo k výběru společnosti TQM holding s.r.o.? (vyberte max. 2 možnosti)**

- Vědomí silné a stabilní společnosti
- Dobrá pověst (image) společnosti
- Mzdové ohodnocení
- Směry destinací zahraničních cest
- Benefity
- Dobrý kolektiv
- Jiné: (uveďte) .....

3

**Naplnila se Vaše očekávání po dobu zaměstnání v TQM?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

4

**Pro jakou relaci ve společnosti pracujete?**

- Relace Západ
- Relace Východ
- Relace Vnitro
- Relace Model

5

**Jste spokojen se způsobem odměňování za Vaši práci?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

6

**Jste spokojen s komunikací mezi Vámi a Vaším dispečerem?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne



7

**Jste spokojen s komunikací mezi Vámi a technickým úsekem v případě poruchy vozidla?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

8

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

- Vůbec
- Ne moc často
- Občas
- Velmi často

9

**Jak reálná jsou očekávání Vašeho dispečera?**

- Velmi nadhodnocená
- Lehce nadhodnocená
- Reálná
- Lehce podhodnocená
- Velmi podhodnocená

10

**Jste spokojen se zaměstnaneckými benefity?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

11

**Jste hrdý na společnost, která Vás zaměstnává?**

- Ano, velmi
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Vůbec ne

12

**Jste celkově spokojený ve společnosti TQM**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

13

**Doporučil byste společnost TQM svému okolí?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

14

**Je pravděpodobné, že budete hledat jiné zaměstnání mimo společnost TQM?**

- Určitě ne
- Pravděpodobně ne
- Uvažuji o tom
- Pravděpodobně ano
- Určitě ano

**Příloha B:** Osobní dotazník; (zdroj: Personální směrnice-interní dokument společnosti)

## OSOBNÍ DOTAZNÍK

Příjmení, jméno:

titul:

rodné:

všechna dřívější příjmení:

Den, měsíc, rok narození:

Místo, (okres), stát:

RČ:

Trvalé bydliště dle OP:

Kontaktní adresa:

Tel.:

PSČ:

Tel.:

PSČ:

Občanský průkaz

St. přísl.

Rod. stav

Cest. pas

ev. č.

### RODINNÍ PŘÍSLUŠNÍCI

Jméno a příjmení

Rodné číslo

Inval.

Zaměstnání, studuje

Manžel / ka

Děti

### VZDĚLÁNÍ, KVALIFIKACE

Vzdělání

Druh školy

Rok ukončení

- základní

- vyučení

- úplné střední

- ÚSO

- vyšší odborné

- vysokoškolské

Jazykové znalosti

## PRŮBĚH PŘEDCHOZÍCH ZAMĚSTNÁNÍ

Zaměstnavatel	Pracovní zařazení	Od:	Do:
Pobíráte důchod? ANO – NE      Jaký:			
Váš zdravotní stav?		Zdravotní pojišťovna	
Je proti Vám vedeno soudní řízení, nebo Vám byl uložen trest zákazu činnosti na základě rozhodnutí soudu nebo jiného správního orgánu? <span style="float: right;">ANO      NE</span>			
Důvod?			
Je proti Vám vedeno exekuční řízení? ANO      NE			
Je proti Vám vedeno insolvenční řízení? ANO      NE			
Jste účastníkem II. pilíře důchodového spoření: ANO      NE			
Uveďte další okolnosti charakterizující Vaše odborné znalosti a dovednosti (řidičský průkaz, druh, evidenční číslo) apod.			

Prohlašuji, že jsem nic nezamlčel a všechny mnou uvedené údaje jsou pravdivé.  
 Svým podpisem dávám souhlas k používání a zpracovávání mých osobních dat  
 v pracovněprávních záležitostech v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb.

V Opavě dne :

.....

podpis

**Příloha C:** Žádost o přijetí do pracovního poměru; (zdroj: Personální směrnice-interní dokument společnosti)

.....  
Příjmení, jméno a titul

.....  
Adresa, telefon

## **ŽÁDOST O PŘIJETÍ DO PRACOVNÍHO POMĚRU**

V ..... dne .....

Podle předchozího jednání s Vaším zaměstnancem.....

žádám o přijetí do pracovního poměru ve Vaší organizaci.

Ucházím se o místo ..... v útvaru .....

Nastoupit mohu dne .....

Název a adresa organizace, kde jsem dosud zaměstnán:

.....

Dosavadní pracovní zařazení .....

Zdůvodnění žádosti:

.....  
podpis

## ZÁZNAMY ORGANIZACE

### Návrh na přijetí

ke dni ..... do útvaru .....

zařazení / funkce / .....

mzdová – platová třída ..... návrh mzdy..... Kč

Týdenní pracovní úvazek ..... hodin

Přiděleno osobní číslo .....

Datum ukončení zkušební doby: .....

Datum

Podpis

NÁSTUP	DNE	PODPIS
Mzdová účetní		
Vedoucí oddělení PaM		
Pokladní		
Sam. Referent – školení BOZP		
Pracovní oděvy		
Dopravní dispečer		
Personalistka		

**Příloha D:** Dotazník při vstupním pohovoru; (zdroj: Personální oddělení společnosti)

## DOTAZNÍK

1) Pro práci řidiče u společnosti TQM- holding s.r.o. jste se rozhodl/a na základě informace:

- a) letáku v autobuse
- b) inzerce v regionálním tisku
- c) na pracovním portálu nebo na úřadu práce
- d) na velkoplošné reklamy u cesty
- e) osobním kontaktem se zaměstnancem společnosti

2) Pokud se jednalo o informace zprostředkované zaměstnancem společnosti, uveďte prosím jeho jméno:

*Děkujeme za Váš příspěvek!*



**Příloha E:** Záznam o vstupním školení; (zdroj: Personální směrnice-interní dokument společnosti)

## ZÁZNAM O VSTUPNÍM ŠKOLENÍ

Jméno a příjmení zaměstnance:..... nar. dne: .....

pracovní zařazení: ..... nástup dne: .....

### 1. Školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci

#### a) vstupní školení

- provedeno dle Osnovy vstupního školení o BOZP

dne ..... podpis školitele a jeho funkce .....

#### b) školení na provozu

- provedeno dle Osnovy školení o BOZP

dne ..... podpis školitele a jeho funkce .....

### 2. Školení o požární ochraně

#### a) vstupní školení

- provedeno v souladu s dokumenty BOZP č. 4 – Požární ochrana

dne ..... podpis školitele a jeho funkce .....

#### b) školení na provozu

- provedeno v souladu se Směrnicí

dne ..... podpis školitele a jeho funkce .....

## 1. Školení zaměstnance na provoz:

### Osnova školení

- a) seznámení s pracovním místem, zařazení do kategorie jím vykonávané práce, používání OOPP
- b) seznámení s interní a externí dokumentací
- c) seznámení s jízdními a přepravními úkoly

Školení provedeno dne .....

Podpis školitele: .....

Podpis zaměstnance : .....

## 2. Školení o pracovních předpisech

### Osnova školení:

- a) Pracovní řád
- b) Kolektivní smlouva
- c) Pravidla odměňování
- d) Další interní dokumentace:  
Pokyn VŘ – Pravidla pro používání a údržbu prostředků IT a TT.

**Příloha F:** Záznam o zácvičku řidiče; (zdroj: Personální směrnice-interní dokument společnosti)

## ZÁZNAM O ZÁCVIKU ŘIDIČE

Jméno a příjmení:

Datum narození:

Bydliště:

Řidičský průkaz č.                      vydán dne:                      kým:                      rozsah:

Pracovní zařazení:

Provoz:                      Ředitel - vedoucí provozu:                      ode dne:

Údaje z průkazu profesní způsobilosti řidiče:

### **Záznam o provedeném zácvičku řidiče:**

Dne	Počet hodin	Vyhodnocení	Podpis instruktora
-----	-------------	-------------	--------------------

Zhodnocení zácvičku:

Datum:

Podpis zaměstnance:

Vedoucí provozu:

**Příloha G: Záznam o provozu vozidla nákladní dopravy; (zdroj: Personální směrnice-interní dokument společnosti)**

1. Organizace (raslíčko)		<b>ZPVND</b>	
IV. Dop. záv. 10		SPZ	
Č. ....		K Typ	
Osádka		Č. plán. výkonu	
Prac. zařaz.		Č. dopn. ZPVND	
Ř. R. Z. Z.		Příjezd	
Z. Z.		Odej.	
		Dan Měs. Hod. Mfn. Stav poč. km Za tech. stav zodpovídat (podpis)	
		Mistr Mistr	
		Mistr Mistr	
		Ridič Ridič	
		III.	
		PHM 10% 20% 25%	

Datum	Poř. č. tank. odjezdu	Místo příjezdu	Čas		Doba provozu vozidla						Ujeté km			Naloženo - vyloženo				Tar. stupeň	Potvrzení přepravce (odesílatel, příjemce, jiné údaje)																			
			odjezd	příjezd	jízda	N + V	TZ	ček. p. přes.	bez ostat.	s nákl.	bez nákl.	ter.	město	N	V	PŘ	Zpět. oz.			Druh nákl.																		
Výkon a BO, DODK uznal:																			Celkem																			
Výkon a BO, DODK uznal:																			Celkem																			

20 VI. Uznání výkonů pro statistiku a kalkulaci																																												
1	2	Č. přípr.	3	Turnus	4	S	5	PSJ	6	Alce	7	Z	8	9	Tar.	10	Měs.	11	Jízda	N + V	TZ	ček. p.	b. př.	ostat.	s nákl.	bez nákl.	Ks:	Počet vět:																
26	Odjezd	27	Kam	28	ZAZ	29	T	30	%	31	Jiné př.	32	P. J.	33	Km	34	P. J.	35	Km	36	P. J.	37	Km	38	Pol.	39	Jed.	40	Pol.	41	Jed.	42	Pol.	43	Jed.	44	Pol.	45	Jed.	46	Pol.	47	Jed.	48

30 VII. Uznání výkonů pro mzdy			Kč:	Počet vět:	31	1	2	3	Kč:	
1	2	3								