

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Fluktuace řidičů ve společnosti SPEDITRANS CZ, s.r.o.

Bc. Simona Tóthová

Diplomová práce  
2017

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Akademický rok: 2016/2017

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Simona Tóthová**  
Osobní číslo: **D15412**  
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**  
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**  
Název tématu: **Fluktuace řidičů ve společnosti SPEDITRANS CZ, s.r.o.**  
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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

Úvod

1. Teoretické aspekty fluktuace zaměstnanců
2. Analýza stávajícího stavu fluktuace řidičů ve společnosti SPEDITRANS CZ, s.r.o.
3. Návrh opatření pro snížení fluktuace řidičů ve společnosti SPEDITRANS CZ, s.r.o.
4. Zhodnocení navržených opatření

Závěr


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

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2016**  
Termín odevzdání diplomové práce: **26. května 2017**

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

L.S.

  
doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.  
pověřená vedením katedry

V Pardubicích dne 12. dubna 2017

Prohlašuji:

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

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

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

V Pardubicích dne 26. 5. 2017

Bc. Simona Tóthová

Ráda bych poděkovala vedoucí práce doc. Ing. Jaroslavě Hyršlové, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při zpracovávání diplomové práce a manažerce personalistiky společnosti SPEDITRANS CZ Ing. Renatě Hájkové za poskytnutí interních dat, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování diplomové práce věnovala.

## **ANOTACE**

Práce se zaměřuje na fluktuaci řidičů ve společnosti SPEDITRANS CZ, s.r.o. V teoretické části je pozornost věnována druhům fluktuace, příčinám fluktuace a také přístupům snižujícím fluktuaci. Součástí praktické části práce je analýza stávajícího stavu fluktuace řidičů ve společnosti SPEDITRANS CZ, s.r.o. Jsou identifikovány příčiny odchodů řidičů ze společnosti a navržena opatření ke zlepšení stávajícího stavu.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

fluktuace, dopady fluktuace, řidiči

## **TITLE**

Fluctuation of drivers in the company SPEDITRANS CZ, s.r.o.

## **ANNOTATION**

The work focuses on the fluctuation of drivers in SPEDITRANS CZ, s.r.o. In the theoretical part is paid attention on types of fluctuation, causes of fluctuation and also approaches to decrease fluctuation. Part of the practical part is an current state analysis of drivers fluctuation in SPEDITRANS s.r.o. The causes of drivers exits are identified and measures to improve the current situation have been proposed.

## **KEYWORDS**

fluctuation, fluctuation effects, drivers

# OBSAH

ÚVOD .....	10
1 TEORETICKÉ ASPEKTY FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ .....	11
1.1 Druhy fluktuace .....	12
1.2 Negativní a pozitivní dopad fluktuace zaměstnanců .....	12
1.3 Motivátory a příčiny nespokojenosti k opouštění nebo setrvání ve společnosti.....	15
1.4 Intenzita fluktuace a náklady způsobené fluktuací .....	17
1.5 Ukazatele odchodů pracovníků a fluktuace .....	19
1.5.1 Míra odchodů (ukazatel intenzity odchodů).....	20
1.5.2 Míra přežití.....	22
1.5.3 Index stability .....	23
1.5.4 Míra fluktuace .....	23
1.6 Přístupy ke snížení fluktuace.....	23
1.7 Použité metody .....	25
1.8 Shrnutí teoretické části.....	26
2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO STAVU FLUKTUACE ŘIDIČŮ VE SPOLEČNOSTI SPEDITRANS CZ, S.R.O.....	27
2.1 Představení společnosti.....	27
2.1.1 Služby .....	28
2.1.2 Regionální působení .....	28
2.1.3 Zákazníci .....	28
2.2 Zaměstnanci společnosti SPEDITRANS CZ .....	29
2.2.1 Manažeři.....	30
2.2.2 Disponenti .....	32
2.2.3 Technici.....	33
2.2.4 Řidiči.....	34
2.2.5 Ostatní zaměstnanci .....	36
2.3 Nabídka volných pracovních míst pro řidiče .....	37
2.4 Přijímací pohovor .....	38
2.5 Benefity a výhody pro řidiče .....	39
2.6 Nástup řidiče .....	41
2.6.1 Pracovní podmínky a prostředky .....	41
2.6.2 Školení, kurzy, prohlídky .....	43

2.7	Působení řidiče ve společnosti .....	44
2.7.1	Ohodnocení práce (mzda) .....	45
2.7.2	Školení, kurzy, prohlídky .....	46
2.7.3	Vztahy s nadřízenými .....	47
2.7.4	Žádosti o dovolenou.....	48
2.8	Ukončení pracovního poměru .....	49
2.9	Ukazatele fluktuace (2012-2016) .....	49
2.10	Příčiny fluktuace z pohledu společnosti SPEDITRANS CZ.....	50
2.10.1	Z pohledu obchodního ředitele .....	51
2.10.2	Z pohledu techniků stř. 100, 130 .....	51
2.10.3	Z pohledu hlavního projektového manažera TNT .....	51
2.10.4	Z pohledu projektového manažera stř.601 .....	52
2.10.5	Z pohledu manažerky personalistiky .....	52
2.11	Dotazníkové šetření .....	53
2.11.1	Charakteristika respondentů .....	54
2.11.2	Pracovní podmínky a pracovní prostředky .....	55
2.11.3	Ohodnocení práce (mzda) .....	56
2.11.4	Vztahy s nadřízeným a vedením společnosti.....	56
2.11.5	Vztahy na pracovišti .....	57
2.11.6	Nejzávažnější důvody odchodů respondentů ze společnosti.....	57
2.12	Shrnutí výsledků analýzy .....	58
3	NÁVRH OPATŘENÍ PRO SNÍŽENÍ FLUKTUACE ŘIDIČŮ VE SPOLEČNOSTI SPEDITRANS CZ, S.R.O.....	59
3.1	Specifika profese řidiče z povolání.....	59
3.2	Návrhy opatření pro snížení fluktuace řidičů .....	60
3.2.1	Úprava stávajících benefitů .....	60
3.2.2	Zlepšení pracovních podmínek a finančního ohodnocení .....	61
3.2.3	Zmírnění nerovnováhy mezi osobním a pracovním životem .....	61
3.3	Sledování fluktuace .....	62
4	HODNOCENÍ NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ.....	65
4.1	Kalkulace nákladů souvisejících s PP řidiče .....	65
4.2	Kalkulace nákladů na navrhovaná opatření .....	67
4.3	Shrnutí.....	70



ZÁVĚR .....	71
POUŽITÁ LITERATURA.....	73
SEZNAM TABULEK.....	75
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	76
SEZNAM ZKRATEK.....	77
SEZNAM PŘÍLOH.....	78

# ÚVOD

Diplomová práce se zabývá problematikou fluktuace zaměstnanců. Rostoucí fluktuace je pro společnosti velký problém, který ovlivňuje chod celé společnosti. Mezi základní negativní ekonomické dopady fluktuace patří: ztráta produktivity v důsledku odchodu schopných zaměstnanců, zmaření investice do jejich vzdělávání, ztracené náklady na jejich získání, výběr, adaptaci a opětovné vynaložení těchto nákladů na nové zaměstnance. Přestože společnosti vnímají především negativní dopady fluktuace, existují i pozitivní dopady, kterými jsou například: příliv nových lidí a nápadů do organizace nebo ředění stereotypů a provozní slepoty.

Fluktuace řidičů v silniční nákladní dopravě je významným problémem už několik posledních let. Vrcholový a střední management dopravních společností se domnívá, že hlavní příčinou fluktuace řidičů je finanční ohodnocení. V konkurenčním prostředí je ale finanční ohodnocení nastaveno obdobně; je tedy zapotřebí, aby se společnosti zaměřovaly i na jiné příčiny tohoto problému a věnovaly se jejich řešení.

Cílem diplomové práce je navrhnout a zhodnotit opatření pro snížení fluktuace řidičů ve společnosti SPEDITRANS, s.r.o.

V první části bude vymezena fluktuace a také dopady fluktuace na společnost. Dále se práce podrobněji zaměří na příčiny odchodů pracovníků a metody výpočtů ukazatelů fluktuace. Tato část práce poskytne teoretický úvod do řešené problematiky.

Druhá část představí společnost SPEDITRANS CZ, s.r.o. její přístup k zaměstnancům, zaměstnanecké vztahy, formy hodnocení a komunikaci s řidiči a celý proces od přijetí řidiče do společnosti až po ukončení pracovního poměru. Dále se tato část zaměří na hledání příčin fluktuace. V rámci této kapitoly bude vyhodnoceno dotazníkové šetření pro zjištění příčin odchodů řidičů z této společnosti.

Třetí část se bude věnovat návrhům opatření pro snížení fluktuace, které budou vycházet z výsledků dotazníkového šetření.

Závěrečná čtvrtá část se bude zabývat zhodnocením navržených opatření.

# 1 TEORETICKÉ ASPEKTY FLUKTUACE ZAMĚŠTNANCŮ

Pojem fluktuace pochází z latinského „fluctuare“, což znamená „houpat se na vlnách“ nebo také „pohybovat se tam“. Pojem je využíván primárně v přírodních vědách a později byl převzat do managementu lidských zdrojů (Vnoučková, 2013).

Fluktuace v oblasti lidských zdrojů má několik definic. Fialová (2007) tento pojem popsala tak, že fluktuace znamená časté změny zaměstnaneckých poměrů.

Urban (2004, s. 60) tvrdí, že fluktuace je: *„výměna firemního personálu v důsledku jeho pracovní nestability, zpravidla nežádoucí jev spojen se zvýšenými firemními náklady“*.

Nový a Surynek (2006) považují fluktuaci za pracovní mobilitu (pohyb jednotlivých pracovníků) mezi podnikem a vnějším společenským prostředím.

Milkovich a Boudreau (1993) nechápou pojem fluktuace jen jako odchod z organizace ze subjektivních příčin, kdy na uvolněné místo nastoupí někdo jiný, ale tuto definici upravují jako odchod zaměstnance z organizace ze subjektivních příčin bez ohledu na to, zda jeho místo bude později obsazeno.

S fluktuací je často spojován pojem retence zaměstnanců. Cílem každé společnosti je maximalizace zisku a s ním velice úzce souvisejí náklady a jejich očekávaná návratnost. Společnosti musí často řešit, jak si udržet jednotlivce i skupiny zaměstnanců, efektivně je využít a dosáhnout tak návratnosti, tedy řešit retenci zaměstnanců nebo také jinak řečeno jejich udržení (Šimek, 2011). Nábor a retence zaměstnanců patří mezi významné podnikové aktivity, z tohoto důvodu manažeři společností často věnují velkou pozornost zejména problematice odměňování svých zaměstnanců (HRNEWS, 2002).

V následujících oddílech je pozornost věnována druhům fluktuace, negativním a pozitivním dopadům fluktuace zaměstnanců, motivátorům a příčinám nespokojenosti k opouštění nebo setrvání ve společnosti, intenzitě fluktuace a nákladům způsobené fluktuací, ukazatelům odchodů pracovníků a fluktuaci a přístupům ke snížení fluktuace.

## 1.1 Druhy fluktuace

Fluktuaci lze dělit podle různých kritérií. Vnoučková (2013) dělí fluktuaci na přirozenou, v rámci organizace a ven z organizace. Dytrt (2006) ji dělí na žádoucí a nežádoucí.

Vnoučková (2013) vymezuje tři druhy fluktuace takto:

- Přirozenou – smrt zaměstnance, odchod do důchodu atd.
- V rámci organizace – změna pracovního umístění, povýšení atd.
- Ven z organizace – všechny odchody, které jsou iniciovány výpovědí zaměstnance, který následně nastupuje do jiné organizace.

Dytrt (2006) dělí fluktuaci pouze na dva druhy fluktuace:

- Žádoucí – přirozenou. Tato fluktuace má pozitivní vliv na podnik. Noví pracovníci přinášejí do podniku nové nápady, pracovní elán a zkušenosti z předešlých zaměstnání. Na trhu práce dochází k přerozdělování pracovníků podle zaměření, odbornosti apod.
- Nežádoucí – nadměrnou. Nežádoucí fluktuace má naopak negativní dopad nejen na společnost, ze které pracovník odchází, ale také na společnost, do které poté nastoupí, a také na stát, který musí hradit příspěvky v nezaměstnanosti nebo rekvalifikační kurzy v případě, že pracovník určitou dobu práci nemá. Tato fluktuace je zpravidla způsobena nespokojeností pracovníků se svým zaměstnáním.

## 1.2 Negativní a pozitivní dopad fluktuace zaměstnanců

Armstrong (2007, s. 315) uvádí, že „*intenzita odchodů pracovníků nabízí grafickou ilustraci turbulence (rozbouřenosti, neklidu) v organizaci. Vysoká intenzita odchodů pracovníků může destabilizovat podnik a demotivovat ty, kteří se pokoušejí udržet potřebnou úroveň služeb a výroby v podmínkách neobsazených pracovních míst, nezkušeného nového personálu a všeobecné nespokojenosti*“. Podobný názor na fluktuaci má Branham (2009), který konstatuje, že fluktuace bývá chápána jako negativní faktor ovlivňující personální zajištění a kontinuitu znalostí v organizacích. Autor shrnul nejpodstatnější problémy týkající se fluktuace následovně: odcházející zaměstnanci nepracují na plný výkon, odnášejí s sebou (často ke konkurenci) důležité znalosti a jejich odchody a nahrazení stojí organizaci čas i peníze.

Vnoučková (2013) shrnula obecně známá negativa rostoucí fluktuace následovně:

- Ztráta zaškolených zaměstnanců.
- Možný únik citlivých informací a obchodního tajemství.
- Ztráta zákazníků (zaměstnanec je přetáhne ke konkurenci).
- Minimálně přechodné zhoršení péče o zákazníky.
- Možnost ztráty kreditu a důvěryhodnosti také u dodavatelů.
- Zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců (včetně nutnosti vyššího stavu servisního personálu – například na personálním oddělení).
- Pocity nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetížení (zvýšení nespokojenosti, častější výskyt konfliktů, nárůst nemocnosti, řetězení odchodů zaměstnanců).
- Snížení důvěryhodnosti coby potenciálního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o zaměstnání.

Čermák (2016) tento výčet doplňuje a uvádí jako nejčastější dopad fluktuace ztrátu produktivity v důsledku odchodu schopných zaměstnanců, zmaření investice do jejich vzdělávání, ztracené náklady na jejich získání, výběr, adaptaci a vynaložení těchto nákladů na nové zaměstnance. S odchodem těchto zaměstnanců pak souvisí i častý únik podnikového know-how ke konkurenci, přechodné zhoršení kvality nebo snížení příjmů v důsledku nižšího počtu zaměstnanců a v neposlední řadě pak i zhoršení vnímání společnosti v očích zákazníků, zaměstnanců a vlastníků.

Fluktuace má nejen svá negativa, jak již bylo zmíněno, ale má i svá pozitiva, bez kterých by společnosti stagnovaly. Vnoučková (2013) uvádí následující pozitiva fluktuace:

- Objektivní ukazatel úrovně především personální a manažerské práce v celé společnosti a v jejích jednotlivých částech.
- Udržuje fungování vnitřního „trhu práce“ – vytváření příležitostí k postupu, je mementem pro podprůměrné zaměstnance.
- Podněcuje příliv nových lidí a nápadů do organizace.
- Ředění stereotypů a provozní slepoty.
- Optimalizuje a zlevňuje proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví.
- Stabilizuje produktivní personál.

Čermák (2016) doplňuje pozitivní dopad fluktuace o odhalení skrytých problémů v organizaci, pokud se podaří zjistit skutečný důvod odchodu zaměstnanců a realizovat kroky vedoucí k nápravě.

Problém odchodu zaměstnanců řeší každá společnost i ta, které například odešel pouze jeden zaměstnanec. Je to často diskutované téma nejen v interních záležitostech společností, ale zabývá se jím mnoho odborných organizací v rámci jednotlivých segmentů trhu práce, krajů, států a podobně.

Šimek (2011) na toto téma ve svém článku prezentuje svůj průzkum v České republice (dále ČR). Výsledkem tohoto průzkumu jsou důvody odchodu pracovníků; patří mezi ně především negativní dopad práce nadřizovaného a pocit stagnace. Podle jeho názoru je zajímavé, že se prokázal výrazně nižší vliv peněz, než se obecně manažeři či veřejnost domnívají.

Stejného názoru je i Vnoučková (2013), která doplňuje, že zaměstnanci ve většině případů neopouštějí společnost z důvodu lepší nabídky práce, ale pravý důvod je nejčastěji uvnitř dané společnosti. Dále ze svého výzkumu dobrovolně odcházejících nespokojených zaměstnanců zjistila, že management společnosti často vidí zcela jiné příčiny fluktuace svých zaměstnanců, než ve skutečnosti jsou, čímž se potvrzuje Šimkův (2011) výsledek.

S těmito výsledky souhlasí i Bělohlávek (2008), který popisuje příčiny fluktuace jako nesoulad s vnitřní motivací (management často řeší nepodstatné příčiny fluktuace). Bělohlávek (2008) to popisuje na Maslowě pyramidě tak, že pokud není splněna potřeba na vyšším hierarchickém stupni, jednatel se snaží uspokojit nižší potřebu v hierarchii. Nejčastěji se u zaměstnanců vyskytuje případ, kdy nesplněné očekávání ve formě seberozvoje se přesunuje na rozvoj vztahových potřeb. Pokud však nejsou na pracovišti vyhovující ani vztahy, zaměstnanec opouští pracovní místo (pokud nelze upravit podmínky).

Odchod zaměstnance ze společnosti je téměř vždy souhrn faktorů a nikoliv jeden důvod (Šimek, 2011).

### 1.3 Motivátory a příčiny nespokojenosti k opouštění nebo setrvání ve společnosti

Evangelu (2009) dělí motivátory a v opačném směru příčiny nespokojenosti vedoucí k opouštění nebo setrvání v organizaci na intuitivní, ekonomicko-cílové, finanční, analytické, technické, sociální a detailistické (uvedeno v tabulce 1). „*Toto dělení lze ve srovnání s ostatními autory hodnotit jako nevyrovnané v jednotlivých charakteristikách, kdy některé (zejména analytické a detailistické) lze snadno zařadit pod jiné oblasti s širším záběrem a vyšším vlivem na motivaci zaměstnanců*“, tvrdí Vnoučková (2013, s. 16).

**Tabulka 1** Pracovní oblasti motivátorů

Oblast motivátorů	Příklad motivátorů
Intuitivní	Možnost volit tempo, volné termínové ohraničení, potřeba využívat tvořivosti, silná potřeba verbální podpory nadřízeného.
Ekonomicko-cílové	Možnost řídit, ovlivnit, vést, určovat cíle, dosahovat sociální status, stoupat v hierarchii.
Finanční	Výše platu, možnost ovlivňovat výsledek druhých, benefity.
Analytické	Rozbory, přesnost, důkladnost v práci, hodnocení, méně mezilidského kontaktu.
Technické	Možnost měnit prostředí (práce v kanceláři i v provozu), odbornost, zručnost, uznání dovednosti v technické oblasti.
Sociální	Práce v týmu, možnost pomáhat, dobré vztahy, citlivá kultura společnosti.
Detailistické	Pravidla, systém, řád, důkladnost, dodržování dohod.

Zdroj: Evangelu (2009)

Schein (1969) má své portfolio potřeb, preferencí a očekávání zaměstnanců od práce v organizaci vyváženější (viz tabulka 2). Tento autor vychází z klasických teorií potřeb, které modifikuje pro pracovní prostředí a motivaci k práci.

**Tabulka 2** Pracovní motivátory podle potřeb

Potřeba	Preferování	Očekávání
Bezpečí	Jistoty, stability	Loajality
Autonomie	Samostatné práce na vlastním úseku	Uznání
Odbornosti	Řešení odborných problémů	Odměny
Vůdcovství	Odpovědnosti	Odměny podle prosperity
Vyniknout	Situace jako výzvy k sebeprosazení	Peněz a popularity
Pomáhat	Služby	Pocitu užitečnosti
Soutěžit	Soupeření	Výhry
Individuality	Spojení práce, osobnosti a soukromí	Respektu k sobě a soukromí

Zdroj: Vnoučková (2013) podle Scheina (1969)

Podle Vnoučkové (2013) by bylo vhodné některé pojmy uvedené v tabulkách 1 a 2 rozšířit a jiné naopak shrnout do jednoho. Pro základní práci s fluktuací zaměstnanců, jsou ponechány tyto pojmy v originálním znění od Evangelu (2009) a Scheina (1969), které jsou doplněny podle Vnoučkové (2013) pouze o pracovní motivátory, a to vnitřní prostředí organizace neboli kulturu a způsob organizační komunikace.

Hájek (2012) se na příčiny odchodů z organizace dívá jednostranně. Uvádí, že hlavní příčinou fluktuace jsou ti, kteří způsobují nevhodné pocity zaměstnancům svou pasivitou nebo nevhodně směřovanou aktivitou. Dále tvrdí, že za fluktuaci mohou hlavně faktory ve vztahu k manažerům, kteří neposkytují dostatečnou podporu a jsou důvodem nízké loajality a motivace zaměstnanců a omezené možnosti jejich osobního rozvoje. To znamená, že mají špatný styl vedení či řízení a nevyvažují pracovní a osobní život svých podřízených, které zároveň odpovídajícím způsobem hodnotí.

Armstrong (2007) apeluje na to, aby si organizace dělala analýzy příčin odchodů odvozené z rozhovorů s odcházejícími zaměstnanci. Tito zaměstnanci mohou organizaci poskytnout užitečné informace, které lze využít při vytváření plánů stabilizace pracovníků. Cílem tohoto rozhovoru je zjistit proč zaměstnanci odcházejí, nikoli je přesvědčovat, aby zůstali.

Armstrong (2007, s. 318) sepsal následující skupiny, do kterých lze zařadit důvody pro odchod:

- Vyšší mzda nebo plat jinde.
- Lepší perspektiva (vývoj kariéry) jinde.
- Větší jistota zaměstnání jinde.
- Více příležitostí rozvíjet své dovednosti jinde.
- Lepší pracovní podmínky jinde.
- Špatné vztahy s manažerem / vedoucím týmu.
- Špatné vztahy se spolupracovníky.
- Zastrasování, pronásledování, týrání, obtěžování.
- Osobní důvody – těhotenství, nemoc, stěhování atd.

Zajímavý pohled poskytuje studie americké společnosti BlessingWhite, kterou zmiňuje ve svém článku Šimek (2011). Podle této studie provedené u více než 11 tisíc zaměstnanců ze severní Ameriky, Asie, Austrálie a Evropy je nejčastějším důvodem pro odchod od současného zaměstnavatele nedostatek příležitostí pro postup; který jmenovalo



26 % respondentů. Následovaly tyto důvody: pracovní podmínky, kolegové, ekonomická situace a poslání organizace (18 %), neuspokojivá práce (15 %) a nedostatečné finanční ohodnocení (15 %). Nedostatek příležitostí pro postup je patrný zvláště u mladších pracovníků. Naopak téměř 30 % dotázaných setrvává ve společnosti, protože je práce baví. Na druhém místě je možnost pracovního postupu (necelých 20 %), následuje osobnost nadřazeného (17 %), kolegové, ekonomická situace (15 %) a poslání organizace (11 %).

#### **1.4 Intenzita fluktuace a náklady způsobené fluktuací**

Míra fluktuace zaměstnanců někdy také označovaná jako míra externí či vnější mobility bývá podle Čermáka (2016) často odrazem spokojenosti, resp. nespokojenosti zaměstnanců ve společnosti a je zároveň jednou ze základních metrik používaných v oblasti řízení lidských zdrojů.

Vnoučková (2013) tvrdí, že není určena přesná hranice, která by určila škodlivost fluktuace působící na organizaci, protože záleží na daném trhu práce. Tento fakt upřesňují Katcher a Snyder (2009) následovně: pokud je relativně jednoduché a rychlé najít a vycvičit zaměstnance s minimálními náklady, stále je možné poskytovat vysoce kvalitní služby navzdory vysokému stupni fluktuace, není potřeba věnovat aktuální míře fluktuace nijak zvýšenou pozornost. Na druhé straně: pokud je nábor zaměstnanců příliš nákladný a zaplnění všech volných míst trvá týdny, pak je fluktuace zaměstnanců brána jako problematická. Vnoučková (2013) tyto situace doplňuje o další, a to závažnou situaci, kdy personál přechází k přímému konkurentovi.

Čermák (2016) uvádí, že obvykle přirozená míra fluktuace je 5 až 7 %. Tyto hodnoty byly stanoveny na základě: „*empirických výzkumů a analýzy míry fluktuací ve více firmách v korelaci s hospodářskými výsledky těchto firem. Jinými slovy, pokud se firmě dařilo, tak se její míra fluktuace prohlásila za tu ideální, tyhle fluktuace se pak sečetly a vydělily počtem firem, jejichž míra fluktuace byla vyhodnocována*“ (Čermák, 2016). Dále se tento autor přiklání k názorům Vnoučkové (2013), Katcher a Snydera (2009), jelikož při těchto výpočtech zpravidla nejsou zvažovány další podstatné faktory, jako je např. poslání a vize společnosti, předmět podnikání či v jaké fázi životního cyklu se společnost nachází.

Míra fluktuace ani náklady s ní spojené nejsou celostátně sledovány Českým statistickým úřadem (Dytrt, 2006). Každá společnost si tedy musí svou fluktuaci a náklady hlídat podle svého uvážení bez ohledu na to, jak je na tom konkurence v celostátním měřítku.

V dnešní době je ekonomicky výhodné si udržet pracovní síly, jelikož společnosti do svých zaměstnanců investují vysoké částky, tvrdí Šimek (2011). Dále upřesňuje, že rostou

nejen pořizovací náklady ale i náklady na ukončení pracovního poměru. Společnosti se proto zabývají důvody odchodů těch nejvíce nákladných nebo také klíčových zaměstnanců.

Náklady jsou položkou, která se ve všech organizacích přísně kontroluje. Podle Vnoučkové (2013) je pro udržení konkurenceschopnosti nutné mít pod kontrolou tok peněz. Dále autorka zdůrazňuje, že v dnešní době je lidský kapitál stále významnějším faktorem pro úspěch organizací, zároveň však dochází k růstu nákladů spojených s řízením a administrací zaměstnanců. Personální činnosti, které realizují najímání nových zaměstnanců, jejich zaškolení a seznámení s organizační kulturou stojí organizaci čas i peníze (Vnoučková, 2013).

Vnoučková (2013) rozdělila náklady související s pracovníky na přímé a nepřímé:

### **Přímé náklady**

- Administrativní náklady (personální práce a ostatní, jako tvorba dokumentace, doporučení, zápočtových listů a jiných evidencí daných legislativou).
- Odstupné.

### **Nepřímé náklady**

- Náklady vynaložené na absolvovaná školení a vzdělávací programy.
- Náklady související s plánováním, vyhledáváním a přijímáním nového zaměstnance včetně orientace na pracovní pozici.
- Náklady na doškolení.
- Náklady na nižší pracovní výkonnost do doby plného zapojení se do pracovní pozice.
- Náklady na pokrytí v období, kdy dané místo není obsazeno.
- Nepřímo ztracený čas zainteresovaných zaměstnanců, kteří se starají o zapracování a včlenění nově příchozího zaměstnance do kolektivu a organizační kultury (např. personalisté, přímí nadřízení, kolegové apod.).

Náklady spojené s fluktuací se monitorují především pro přesvědčení liniových manažerů a finančních ředitelů o potřebě investic ke zvýšení počtu zaměstnanců, kteří v organizaci zůstávají, tedy ke zvýšení retence (Vnoučková, 2013). Udržení zaměstnanců je mnohem důležitější než nábor nových zaměstnanců. Pokud se organizace zaměří na retenci zaměstnanců, nemusí řešit fluktuaci zaměstnanců, protože tam, kde se problém neřeší, tam nezmizí.

Armstrong (2007) rozdělil náklady související s fluktuací do následujících kategorií:

- Náklady před odchodem zaměstnance – zaměstnanci pracují pomaleji, nepřinášejí žádné inovace, jsou v průměru častěji nemocní.
- Náklady vynaložené na okamžité výpovědi – odstupné, právní spory se zaměstnanci a podobné nákladové položky.
- Náklady na výstupní pohovory.
- Náklady na volné místo – práce je vykonávána později, v nejhorším případě je delší dobu odkládána nebo není udělána, jsou nadměrně využíváni ostatní zaměstnanci, některé činnosti v organizaci mohou být závislé na zpomalených nebo opožděných činnostech, dochází pak k přetěžování, zpoždění a nespokojenosti na výstupech (prodlužování doby dodání apod.).
- Náklady na přijímání zaměstnanců – sem patří všechny náklady na výběr nového zaměstnance (od inzerátů, přes přijímací postup a rozhovory); v závislosti na typu náborového procesu může být výběrové řízení i velmi nákladné.
- Náklady na školení a orientaci – nový zaměstnanec musí být zaškolen, vznikají náklady na čas jiného zaměstnance. Kromě toho nový zaměstnanec potřebuje čas, aby si dobře osvojil dovednosti nutné k jeho novému umístění.
- Náklady na neplnění norem pracujícího zaměstnance ve stádiu odcizení či ve výpovědní době.
- Náklady ztracených tržeb a efektivnosti práce po dobu zapracovávání nového zaměstnance.
- Ztráty způsobené tím, že dosavadní zaměstnanec odešel dříve, než byl nalezen náhradník.
- Ztráty přínosu k cílům organizace, ztráty produkce, prodeje, uspokojení zákazníka atd.

## **1.5 Ukazatele odchodů pracovníků a fluktuace**

V tomto oddíle je pozornost věnována různým způsobům měření odchodů pracovníků z organizace a fluktuaci. Podle Armstronga (2007) nelze zaměňovat odchod zaměstnanců z organizace a fluktuaci, odchody neboli ztráty pracovníků jsou pouze jednosměrné, a to z organizace ven, fluktuace znamená nejen odchody, ale i příchody pracovníků do dané společnosti. Touto problematikou se nejvíce zabývá Armstrong (2007), z kterého čerpají další autoři, jako jsou Vnoučková (2013), Koubek (2007) a Čermák (2016).

### 1.5.1 Míra odchodů (ukazatel intenzity odchodů)

Míra odchodů pracovníků je tradičním ukazatelem měřícím ztrátu pracovníků (Armstrong, 2007). Míra odchodů se počítá podle následujícího vzorce:

$$\frac{\text{počet pracovníků, kteří během určitého období (obvykle roku) odešli}}{\text{průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} \times 100 [\%] \quad (1)$$

Čermák (2016) dodává, že sledovaným obdobím je zpravidla jeden rok a průměrný počet zaměstnanců za sledované období je vypočítán jako aritmetický průměr (součet zaměstnanců na začátku a na konci hodnoceného období, a to celé vyděleno dvěma).

Podle Armstronga (2007) je tento ukazatel nejpoužívanější, protože je lehce stanovitelný a pochopitelný. Dále na příkladu popisuje možnosti využití ukazatele: „*Tento vzorec je vhodný a snadný pro účely plánování lidských zdrojů, pokud podnik chce zvýšit počet svých pracovníků o 50 lidí ze 150 na 200, ale míra odchodů činí 20 % (ztráta je tedy 30 lidí), pak bude-li tento trend pokračovat, bude muset podnik během následujícího roku získat 90 pracovníků, aby dosáhl počtu 200 pracovníků a udržel si jej (50 dodatečných pracovníků plus 40 pracovníků nahrazujících 20% ztrátu z průměrného počtu 200 pracovníků)*“ (Armstrong, 2007, s. 315).

Také Čermák (2016) se domnívá, že tento ukazatel související s fluktuací je poměrně jednoduchý a manažeři lidských zdrojů ho zpravidla lehce stanoví. Problém však podle autora nastává v okamžiku, kdy mají manažeři tuto hodnotu správně interpretovat a učinit na jejím základě nějaké rozhodnutí nebo vydat nějaké závazné doporučení.

Těžko lze určit doporučené hodnoty, protože každá společnost je jiná. Je mnoho případů, kdy hodnota ukazatele je vyšší, ale podnik to nevnímá jako problém, naopak u jiných podniků je míra odchodů nižší, ale pro podnik je to i tak problém.

Vnoučková (2013) upřesňuje, že fluktuaci lze sledovat za různě zvolená období, dle pracovní funkce, dle středisek atd. Dále upozorňuje, že je vhodné sledovat mimo jiné strukturu odcházejících zaměstnanců, což pomáhá při identifikaci důvodů fluktuace. Armstrong (2007) upozorňuje na fakt, že jde o zcela rozdílné situace a pokud daná střediska a oddělení nerozlišíme a neprozkoumáme, lze dojít k nepřesným předpovědím budoucí potřeby pracovníků a lze také na jejich základě podniknout nevhodné kroky. Uvedený ukazatel může být podle autora také zavádějící a nevhodný v případě, kdy průměrný počet pracovníků, z něhož se vypočítá příslušné procento, je stanoven na základě nereprezentativních dosavadních trendů, zkrácených výrazným růstem nebo poklesem počtu

pracovníků během daného období (sezónní práce). Mezi pozitivum Armstrong (2007) řadí fakt, že tento ukazatel je vhodný pro porovnávání fluktuace v jedné organizaci s jinými organizacemi, neboť ty obvykle tento ukazatel také používají.

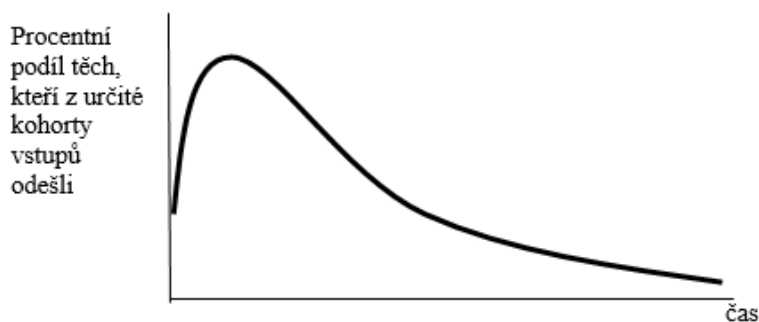
Vnoučková (2013) porovnává různé názory autorů, kteří definují, jaké zaměstnance je vhodné zahrnovat do výpočtu ukazatele. Jedni tvrdí, že by se do výpočtu neměly zahrnovat odchody zaměstnanců například ze zdravotních důvodů, na mateřskou dovolenou, do starobního nebo invalidního důchodu, k výkonu veřejných funkcí a podobně vynucené odchody. Vnoučková (2013) upozorňuje, že společnost CIPD (Mezinárodní program pro personalisty) na to má zcela opačný názor, a to takový, že doporučuje zahrnovat do počtu odcházejících také zaměstnance, kteří organizaci opustili nedobrovolně na základě výpovědi, snižování stavů pracovních sil či odchodu do důchodu, a teprve z hrubé fluktuace vypočítat dobrovolnou fluktuaci. CIPD hrubou fluktuaci doporučuje používat každoročně především pro výroční zprávy.

Čermák (2016) řeší velice podstatný fakt, že tento ukazatel nezohledňuje to nejpodstatnější, kdo vlastně odchází. Jsou to zaměstnanci, kteří nastoupili před rokem nebo ti, co ve společnosti pracují už několik let? To je pro Čermáka (2016) dost podstatný rozdíl. Čermák (2016) upřesňuje svůj názor na konkrétnějším příkladu: Existuje společnost, které se daří, zisk stabilně roste a na základě pozorování bylo zjištěno, že míra fluktuace v této společnosti se pohybuje kolem 10 % a je prohlášena za přirozenou. Jestliže platí, že 20 % zaměstnanců generuje 80 % obrátu, tak se velice snadno mohlo stát, že by těch 10 %, co právě odešlo, mohlo být polovinou z těch 20 %, a tudíž může dojít i k výraznému poklesu obrátu a pokud by se stejná situace opakovala i v následujícím roce, tak by to vedlo až ke krachu společnosti.

## 1.5.2 Míra přežití

Armstrong (2007) uvádí další ukazatel důležitý pro oblast plánování lidských zdrojů, míra přežití je jeden z velice užitečných ukazatelů odchodů zaměstnanců. Jedná se o podíl pracovníků, kteří byli získáni v určitém období a kteří jsou v organizaci zaměstnáni ještě po určitém počtu měsíců nebo let (Armstrong, 2007).

Rozložení ztrát pro každou skupinu čili kohortu osob přijatých v určitém období může být vyjádřeno v podobě „křivky přežití“, jak ji ukazuje obrázek 1.



Obrázek 1 Křivka přežití (Koubek, 2007)

Křivka přežití má svůj základní tvar a je pro mnohé situace obdobná, rozdíl je pouze ve vrcholu křivky, který se může z hlediska časové osy posouvat nebo může být v případě kvalifikovanějších a vzdělanějších vstupních kohort nižší (Armstrong, 2007). Tabulka 3 prezentuje výsledky konkrétní analýzy míry přežití.

Tabulka 3 Analýza míry přežití

Vstupní kohorta	Původní velikost	Počty přežívajících ke konci roku po přijetí do zaměstnání				
		Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5
A	40	35	28	26	22	20
B	32	25	24	19	18	17
C	48	39	33	30	25	23
D	38	32	27	24	22	19
E	42	36	30	26	23	21
Celkem	200	157	142	125	110	100
Průměrná míra přežití [%]	100	83	71	62	55	50

Zdroj: Koubek (2007, s. 317)

Podle Armstronga (2007) je jednodušší ukazatel odvozený z analýzy míry přežití tzv. ukazatel střední délky zaměstnání, který je definován jako doba potřebná k tomu, aby se skupina nebo kohorta osob vstupujících do podniku snížila na polovinu. Pomocí tohoto ukazatele je možno porovnávat jak jednotlivé roční kohorty osob vstupujících do společnosti, tak i různé skupiny pracovníků. Díky tomu lze zjistit, kde je třeba podniknout kroky zmírňující trendy nežádoucích odchodů pracovníků ze společnosti (Armstrong, 2007).

### 1.5.3 Index stability

Index stability řeší problém nezohledňování dlouhodobě zaměstnaných odejitých zaměstnanců, díky tomu se jedná o vylepšení ukazatele míry odchodů. Příslušný vzorec má následující tvar:

$$\frac{\text{počet pracovníků s jedním a více roky zaměstnání v podniku}}{\text{počet pracovníků zjištěný před rokem}} \times 100 \text{ [%]} \quad (2)$$

Tento ukazatel může být však opět zavádějící, protože neodhaluje výrazně odlišné situace společností, které mají vysoký podíl dlouhodobě zaměstnaných pracovníků, v porovnání se společnostmi, kde většina pracovníků má krátkou dobu zaměstnání, tzv. sezonní práce (Armstrong, 2007).

### 1.5.4 Míra fluktuace

Vnoučková (2013) na rozdíl od Armstronga (2007) nerozlišuje odchody zaměstnanců od fluktuace, proto uvádí vzorec pro výpočet míry fluktuace stejný jako Armstrong (2007) pro míru odchodů (viz výše). Vnoučková (2013) doporučuje ještě další ukazatele pro monitorování fluktuace:

$$\frac{\text{počet odchodů za období}}{\text{počet zaměstnanců na počátku období + příchozí}} \times 100 \text{ [%]} \quad (3)$$

$$\frac{\text{počet náhradníků za odchody}}{\text{průměrný počet zaměstnanců}} \times 100 \text{ [%]} \quad (4)$$

## 1.6 Přístupy ke snížení fluktuace

Heathfieldová (2016) upozorňuje na důležitost snížení fluktuace. V této souvislosti uvádí základní parametry k retenci zaměstnanců, a to: konkurenční plat a výhody, flexibilní pracovní dobu a školení zaměstnanců. Je důležité si uvědomit, že snížení fluktuace je závislé na celkovém pracovním prostředí, ve kterém se zaměstnanci pohybují. Zaměstnanci se v práci líbí, když ho jeho pracovní prostředí podporuje v dosahování jeho cílů a snů (Heathfieldová, 2016).

Heathfieldová (2016) uvádí tato doporučení ke snížení fluktuace:

- 1) Výběr správných lidí je na prvním místě. Klíčem k výběru nejlepších zaměstnanců je nejen zjistit, jak dobře mohou dělat svou práci, ale také zda správně zapadnou do kolektivu.

- 2) Zároveň by se neměl zanedbávat jejich vrozený talent, chytrost a schopnost pracovat téměř na jakékoliv pozici, i když v současné době nemají odpovídající zkušenosti.
- 3) Nabídnout atraktivní, konkurenční, komplexní zaměstnanecké výhody s prvky jako jsou různá pojištění a pružná pracovní doba.
- 4) Poskytnout příležitosti, pro sdílení znalostí prostřednictvím školení, prezentací a mentoringu druhých. Někteří zaměstnanci chtějí sdílet to, co vědí, či učit ostatní. Tito zaměstnanci se díky tomu zdokonalují.
- 5) Vždy prokazovat respekt ke svému zaměstnanci. Zaměstnancům naslouchat a nikdy se jim nevysmívat či jim dávat pocit méněcennosti.
- 6) Poskytovat zpětnou vazbu k výkonnosti práce a chválit dobré úsilí a výsledky.
- 7) Zapojit a využít nadání každého jednotlivce. Lidé chtějí, aby je jejich práce bavila.
- 8) Umožnit zaměstnancům sladit práci a soukromý život. Umožnit jim flexibilní začátek a konec pracovní doby a určit jim pouze jejich základní pracovní dobu, kdy je potřeba, aby byli k zastížení. Pro zaměstnance je soukromý život stejně důležitý jako práce.
- 9) Kdykoliv je to možné zapojit zaměstnance do rozhodnutí, která ovlivňují jejich pracovní místa a celkový směr společnosti. Zapojit je do diskuse o vizi, poslání, hodnotách a cílech. Tento strategický rámec pro zaměstnance nikdy nebude vžitý a nepřijmou ho za vlastní, pokud ho budou znát pouze z internetových stránek.
- 10) Uznat vynikající výkony, a to zejména ve mzdovém ohodnocení. Klíčoví zaměstnanci jsou motivováni, pokud jsou uznáváni a je odměněno jejich nadprůměrné úsilí.
- 11) Poskytnout bonusové ohodnocení, pokud byl zaměstnavatel díky svému zaměstnanci výrazně úspěšný.
- 12) Rozpoznat a oslavit úspěch. Pokud se splní nějaký cíl, je dobré tento úspěch oslavit, a do budoucna opět poskytnout příležitost k oslavě.
- 13) Minimalizovat přesčasy. Zaměstnanec, který svou práci dělá rád a má adekvátně přiřazené úkoly, bude pracovat pouze v pracovní době. Zaměstnanec není přepracován a zároveň zaměstnavatel nemá náklady na přesčasy, které jsou často neopodstatněné.
- 14) Pěstovat a oslavovat tradice organizace.
- 15) Poskytnout příležitosti v rámci společnosti pro vzdělávání a kariérní postup.
- 16) Poskytnout příležitost kariéry a osobního růstu prostřednictvím školení a vzdělávání, náročné úkoly a větší odpovědnost.
- 17) Komunikovat o cílech, rolích a odpovědnostech, aby lidé věděli, co se od nich očekává.
- 18) Je dobré, aby zaměstnanci měli v práci dobré či dokonce nejlepší přátele.



## 1.7 Použité metody

Pro analýzu příčin fluktuace řidičů ve společnosti SPEDITRANS CZ, s.r.o. bude použita metoda dotazníkového šetření. Odcházející řidiči budou hodnotit pracovní podmínky a prostředky, ohodnocení práce, vztahy na pracovišti (včetně vztahů s nadřízenými a vedením podniku) a prezentovat nejzávažnější důvody svého odchodu ze společnosti. V rámci vyhodnocení dotazníků budou využity hodnotící stupnice. Podle Bláhy et al. (2005) slovní stupnice představuje hodnocení vhodným slovem (výborný, velmi dobrý, ...) nebo hodnotitel zaškrtnutá odstupňovaný slovní popis situace. Stupnice podle Bláhy et al. (2005) budou upraveny k faktorům fluktuace řidičů následovně:

1. Rozhodně souhlasím (ANO 100 %).
2. Spíše souhlasím (ANO 50 %).
3. Spíše nesouhlasím (NE 50 %).
4. Rozhodně nesouhlasím (NE 100 %).

Vyhodnocení dotazníkového šetření má několik možností. Pro tuto diplomovou práci bude zvolena deskriptivní statistická metoda. Statistické charakteristiky použité ve vyhodnocení dotazníku fluktuace řidičů jsou zpracovány dle Součka (2006). Jedná se o:

### Aritmetický průměr

Aritmetický průměr je nejznámějším a nejužívanějším typem průměrů. Je použitelný všude tam, kde má nějaký informační smysl součet hodnot.

### Modus

Modus je v rámci šetřeného souboru hodnotou nejtypičtější, tedy nejčetnější hodnotou znaku. Je považován za důležitou doplňkovou charakteristiku k aritmetickému průměru a není ovlivněn extrémními hodnotami. Pokud se obě míry úrovně významně liší, znamená to, že aritmetický průměr nevyjadřuje dobře typickou úroveň hodnot souboru.

### Medián

Medián odděluje polovinu hodnot menších od poloviny hodnot větších. Stejně jako modus je necitlivý k extrémním hodnotám. Výhodou je, že jej lze stanovit i u intervalových rozdělení četností s otevřenými intervaly u minimálních a maximálních hodnot.

### Paretův diagram

Paretův diagram nebo také Paretova analýza je založena na tzv. Paretovu principu: „80 % následků je způsobeno 20 % příčin“. Podle Svozové (2016) Paretův diagram pomáhá určit priority, na které je třeba se zaměřit tím, že uspořádá položky četností výskytu a stanoví relativní kumulované četnosti.

## 1.8 Shrnutí teoretické části

Fluktuace představuje pracovní mobilitu (pohyb jednotlivých pracovníků) mezi podnikem a vnějším společenským prostředím. Dále může být chápána jako časté změny zaměstnaneckých poměrů.

Mezi nejčastější příčiny odchodů ze společnosti patří: vyšší mzda nebo plat jinde, lepší perspektiva (vývoj kariéry) jinde, větší jistota zaměstnání jinde, více příležitostí rozvíjet své dovednosti jinde, lepší pracovní podmínky jinde, špatné vztahy s manažerem/vedoucím týmu, špatné vztahy se spolupracovníky nebo osobní důvody – těhotenství, nemoc, stěhování atd.

Identifikovat fluktuaci jako problém a určit její dopady na podnik lze až po provedení analýzy v konkrétní společnosti. Dále je třeba si uvědomit, že ukazatel míry fluktuace nezohledňuje kdo odchází, což je pro společnost naprosto klíčové, a proto je třeba sledovat i další ukazatele, např. míru stability a přežití. Ukazatel míry odchodů pracovníků (intenzity odchodů) je ze všech ukazatelů fluktuace nejdůležitější a je užívaný mnoha organizacemi. Je ale potřeba ho doplnit některými dalšími ukazateli monitorujícími stabilitu pracovníků.

Přesná hranice, která by identifikovala negativní dopad fluktuace na organizaci, neexistuje, protože záleží na daném trhu práce. Pokud je relativně jednoduché a snadné najít a zaškolit zaměstnance s minimálními náklady, stále je možné poskytovat vysoce kvalitní služby i navzdory vysokému stupni fluktuace. Není tedy potřeba věnovat míře fluktuace nijak zvýšenou pozornost. Na druhé straně, pokud nábor zaměstnanců je příliš nákladný a obsazení všech volných míst trvá týdny, pak je fluktuace zaměstnanců brána jako problematická. Je tedy potřeba fluktuaci monitorovat, hledat její příčiny a navrhnout opatření, která umožní udržet kvalitní pracovníky.

## 2 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO STAVU FLUKTUACE ŘIDIČŮ VE SPOLEČNOSTI SPEDITRANS CZ, S.R.O.

Společnost<sup>1</sup> SPEDITRANS CZ, s.r.o. (dále pouze SPEDITRANS CZ) je podle kritéria počtu zaměstnanců malou společností; Synek a Kislingerová et al. (2015) uvádějí, že malá společnost je definována od 50 do 250 zaměstnanců. Společnost k 1. 1. 2017 měla 148 zaměstnanců.

Společnost SPEDITRANS CZ fluktuaci zaměstnanců neměří, pouze se zaměřuje na získávání nových zaměstnanců. Problém s fluktuací má společnost pouze u řidičů, u technickohospodářských pracovníků (dále THP) je situace stabilní.

Kapitola analýza stávajícího stavu fluktuace řidičů ve společnosti SPEDITRANS CZ obsahuje nejprve představení společnosti a charakteristiku pracovních pozic. Poté je popsán celý proces zaměstnávání řidičů, a to od nabídky nových míst a přijetí řidiče, až po ukončení pracovního poměru (oddíly 2.3-2.8). Významná pozornost je věnována příčinám fluktuace řidičů, které jsou identifikovány na základě dotazníkového šetření (viz oddíly 2.9-2.11).

### 2.1 Představení společnosti

Podle oficiálních internetových stránek společnosti (speditrans.cz) je zpracováno celé představení této společnosti společně s doplňujícími informacemi sdělené manažerkou personalistiky (SPEDITRANS CZ, 2017). SPEDITRANS CZ je moderní logistická společnost, která poskytuje veškeré logistické služby: dopravu, skladování, celní deklaraci a poradenství v logistice. Společnost byla původně založena v roce 1991 jako dopravní společnost SPEDITRANS Krušina. Na přelomu roku 2008 a 2009 se stala moderní logistickou společností se současným názvem (logo společnosti viz obrázek 2). Od roku 2010 je certifikována podle ČSN ISO 9001:2009 v oblastech: přeprava zboží silniční přepravou, spediční a zasilatelské služby.



**Obrázek 2** Logo společnosti (SPEDITRANS CZ, 2017)

<sup>1</sup> V celé této diplomové práci je slovo společnost chápáno v souladu se zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích).

### **2.1.1 Služby**

Společnost provozuje vlastní vozový park s více než 90 vozidly, která se pohybují po celé Evropě. Mezi pravidelné zahraniční cesty patří především Španělsko, Francie, Itálie, Dánsko, Belgie, Švýcarsko a Německo. Na přání zákazníka je společnost schopna zařídit jakýkoliv transport zboží tak, aby daná cesta byla nejvýhodnější pro všechny zainteresované. Jelikož má společnost s logistikou letité zkušenosti, nabízí již zmíněné poradenské služby pro jiné společnosti. Zákazníci si zejména žádají optimalizaci logistického procesu.

Mezi přepravované zboží patří například zboží pro automobilový průmysl, rozvoz papírenského, potravinářského zboží a přeprava nebezpečných věcí (dále ADR) – převoz nebezpečných věcí všech tříd kromě 1. třídy (výbušné látky a předměty).

### **2.1.2 Regionální působení**

Hlavní budova společnosti sídlí ve městě Hořice. Zde působí hlavní vedení společnosti, obchodní ředitel Bořek Hájek a technický ředitel Libor Veselý. Dále v hlavní budově působí oddělení dispečinku, účtárny, logistiky, skladování, technické a personální oddělení. SPEDITRANS CZ vlastní svůj vozový park a sklady, které jsou kromě Hořic ve Zlíně, Plzni, Nošovicích, Skřivanech, Hradci Králové a Olomouci. V Praze, Olomouci, a Hradci Králové společnost spolupracuje s mezinárodní společností TNT<sup>2</sup>.

Sesterskou společností je SPEDITRANS s.r.o. s provozovnou v Liberci, která má vlastní vozový park, spedici a sklady. Druhou sesterskou společností je UNITED SPEDITRANS, ta disponuje vlastním vozovým parkem, spedicí a sklady s distribucí.

### **2.1.3 Zákazníci**

Zákazníci společnosti SPEDITRANS CZ jsou různorodí, ze všech odvětví průmyslu a obchodu, aby bylo zaručeno celoroční vytížení všech vozidel a omezena závislost na některých sezónních komoditách. Společnost se snaží vyhovět zákazníkům s jakýmkoliv požadavky ze všech fází logistického procesu.

---

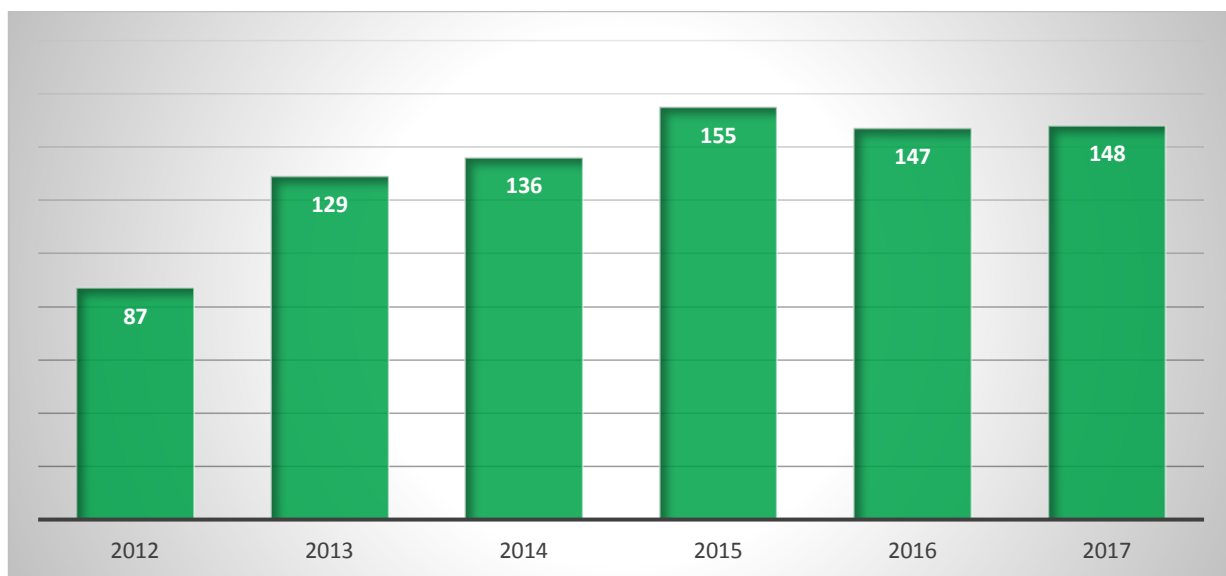
<sup>2</sup> TNT je podle oficiálních stránek TNT mezinárodní společnost s názvem Thomas Nationwide Transport (Thomasova celostátní doprava) podle zakladatele Kena Thomase. Základní službou je doručení zásilky pověřenou osobou v ten samý den, kdy byla odeslána nebo doručení v předem smluvený den (TNT, 2016).

## 2.2 Zaměstnanci společnosti SPEDITRANS CZ

Společnost SPEDITRANS CZ v rámci interní organizace rozděluje své zaměstnance do středisek (dále u číselného označení pouze stf.) s číselným označením podle oblasti výkonu práce (viz příloha A). Každý zaměstnanec má své osobní číslo; THP (účetní, fakturantky, administrativní pracovnice apod.) mají osobní číslo začínající 1, řidiči 0; čísla se přiřazují podle nástupu do společnosti. Osobní číslo je čtyřmístné a zaměstnance provází po celou dobu jeho působení ve společnosti ve veškerých výkazech. Číselné označení je využíváno především pro zjednodušení evidence.

Manažerka personalistiky s hlavní účetní každý rok odevzdávají na Úřad práce dotazník (viz příloha B) o struktuře zaměstnanců, z něhož se dělají oblastní statistiky.

V tomto oddíle jsou dále charakterizovány pozice všech zaměstnanců společnosti. Pod každou pozicí je tabulka obsahující seznam středisek, název pozic spadajících pod dané středisko, počet zaměstnanců na dané pozici s jejich přímými nadřízenými. Grafické znázornění organizační struktury společnosti je v příloze C. Díky dále uvedeným informacím lze získat maximální přehled o pozicích, které mohou případně ovlivňovat chování řidičů a jejich následný odchod ze společnosti. Na obrázku číslo 3 je zachycen přehled počtu zaměstnanců za posledních 5 let (2012–duben 2017).



**Obrázek 3** Počet zaměstnanců (SPEDITRANS CZ, 2017)

První komentovanou skupinou zaměstnanců jsou manažeři, následují disponenti, technici a dispečeři dopravy, řidiči a ostatní zaměstnanci.

### 2.2.1 Manažeri

Každý manažer střediska zastává jinou práci v závislosti na činnosti daného oddělení. Do této skupiny patří manažer technického oddělení, projektový manažer, manažerka obchodu a dispečinku a manažerka personalistiky. Manažeri jsou vedoucími daného střediska, jsou tedy nadřízení zaměstnanců spadajících pod dané středisko.

Hlavní společná náplň všech manažerů, krom manažerky personalistiky, je péče o tým zaměstnanců (tvorba mezd, hodnocení apod.), zajištění bezproblémového chodu oddělení a hledání nových zaměstnanců na konkrétní potřebné pozice, s čímž vypomáhá manažerka personalistiky.

Manažer technického oddělení (stř. 100) sídlícího v hlavní budově v Hořicích má na starost řidiče zaměstnané pod hořickou pobočkou a celé technické oddělení.

Ostatní projektoví manažeri si své zakázky a komunikaci se zákazníky řeší oproti stř. 100 sami, jedná se o stř. 130 (pobočka v Olomouci) a TNT (stř.: 110, 111, 112, 113, 114, 115). Případné problémy s řidiči, vozy a zákazníky jsou plně v jejich kompetenci. Disponenti a technici do těchto zbývajících středisek zasahují minimálně, pouze na požádání manažera.

Projektový manažer stř. 130 pracuje zároveň jako technik v Olomouci a je podřízený manažerovi technického oddělení stř. 100. Manažer starající se o oblast Olomouc řeší s řidiči hlavně technické problémy a posílá potřebné podklady pro tvorbu mezd hlavnímu manažerovi do Hořic. Podobný princip funguje pro všechna střediska TNT.

Hlavní projektový manažer TNT sídlící v Hořicích je přímý nadřízený pro projektového manažera v Olomouci, pod kterého spadají stř. 112 (Olomouc) a 113 (Zlín), a projektového manažera sídlícího v Praze, pod kterého patří stř. 111 (Praha) a 114 (Plzeň). Tito projektoví manažeri se starají o svůj okruh řidičů, řeší s nimi hlavně technické problémy a přijímají nové řidiče do svého týmu. Případné větší problémy či zásadní požadavky řidičů s nimi řeší hlavní projektový manažer, který zároveň všem řidičům na základě informací poskytnutých od projektových manažerů daných středisek, připravuje podklady pro zpracování mezd. Společnost SPEDITRANS CZ od 1. 9. 2016 realizuje nový TNT projekt pro Hradec Králové (stř. 115). Za tento nový projekt odpovídá hlavní projektový manažer TNT. Náplň práce projektových manažerů je podrobně rozepsaná v příloze D.

Manažerka obchodu a dispečinku (stř. 250) sídlící v Hořicích je přímou nadřízenou disponentů; odpovídá za celkové fungování daného oddělení a zároveň pracuje jako disponent. Tato pozice je podrobně rozepsána v příloze E.

Manažerka personalistiky (stř. 350) sídlící v Hořicích odpovídá za personální agendu společnosti SPEDITRANS CZ. Spolupracuje s manažery jednotlivých středisek při výběru

zaměstnanců a stará se o veškerou personální administrativu. Manažerka personalistiky je hlavní koordinátorkou získávání cizinců do společnosti SPEDITRANS CZ. Společnost se rozhodla zaregistrovat do centrální evidence míst určených pro zaměstnanecké karty v říjnu 2015. Do evidence se mohla zaregistrovat až po uplynutí 30 dní od nahlášení volného místa, které se nepodařilo obsadit občanem ČR; v tuto dobu chtěla společnost získat 3 řidiče z Ukrajiny. Zdlouhavý proces potencionální řidiče odradil. Společnost obnovila žádost 29. 9. 2016, kdy nově zavedený Režim Ukrajina zrychlil tento proces a prvních 5 řidičů z Ukrajiny mohlo po získání víz přijet do ČR a po vyřízení všech potřebných dokumentů začalo pracovat na základě zaměstnanecké karty v únoru 2017 s pracovní smlouvou na dobu neurčitou. Společnost jedná o spolupráci s dalšími 14 řidiči a doufá, že postup přijímání Ukrajinců bude jednodušší a do budoucna jich budou moci přijímat co nejvíce. Manažerka personalistiky zajišťuje potřebnou administrativu a bydlení pro řidiče (v nově pořízeném objektu pro ubytování řidičů). Do pracovní náplně manažerky personalistiky dále patří získávání dotací z Evropské unie, které podporují rozvoj zaměstnanců, vypracovává návrhy na benefity, které předkládá ke schválení vedení společnosti apod. Podrobný popis pozice manažerka personalistiky je v příloze F.

Přehled a počet manažerů pracujících v jednotlivých střediscích uvádí tabulka č. 4.

**Tabulka 4** Přehled manažerů

<b>Stř.</b>	<b>Název střediska</b>	<b>Pozice</b>	<b>Přímý nadřízený</b>	<b>Počet manažerů k 1. 4. 2017</b>
<b>100</b>	Vlastní doprava mezinárodní kamionové dopravy (MKD)	manažer tech. oddělení	technický ředitel	1
<b>110</b>	Staropramen Praha	projektový manažer	manažer tech. oddělení	1
<b>111</b>	TNT Praha	projektový manažer	obchodní ředitel	1
<b>112</b>	TNT Olomouc	projektový manažer	obchodní ředitel	1
<b>113</b>	TNT Zlín	projektový manažer	obchodní ředitel	1
<b>114</b>	TNT Plzeň	projektový manažer	obchodní ředitel	1
<b>115</b>	TNT Hradec Králové	projektový manažer	obchodní ředitel	1
<b>130</b>	Vlastní doprava Olomouc	projektový manažer	manažer tech. oddělení	1
<b>150</b>	Režie doprava – technici	manažer tech. oddělení	technický ředitel	1
<b>250</b>	Dispečink	manažerka dopravy a obchodu	obchodní ředitel	1
<b>350</b>	Režie – sídlo	manažerka personalistiky	technický ředitel	1
<b>601</b>	Expedice Skřivany	projektový manažer	obchodní ředitel	1
<b>650</b>	Logistika	projektový manažer	technický ředitel	1

Zdroj: autor s využitím SPEDITRANS CZ (2017)

## 2.2.2 Disponenti

Disponenti jsou pracovníci, kteří zajišťují činnosti v optimalizaci dopravně přepravního procesu, komunikují se zákazníky, sledují plnění dodávek zboží, udržují obchodní vztahy, získávají nové zákazníky, spolupracují se sklady, připravují a kontrolují doklady pro expedici zboží apod. Podrobný popis této pozice je v příloze G.

Každý disponent spolupracuje s přiřazenými smluvními zákazníky, pro které musí zajistit veškeré požadavky na přepravy v požadovaný čas. Pokud náklady zákazníků nelze realizovat vlastními vozy, je zapotřebí, aby disponent zajistil alternativní přepravu spedičně. Vlastní vozidla jsou přednostně vytěžována náklady smluvních zákazníků. Není-li možnost vytížení vlastními smluvními zákazníky, musí se náklad najít v online počítačovém programu RAALTRANS nebo TimoCom.

Disponent je zodpovědný za každou přijatou objednávku od zákazníka. Tuto objednávku zadává do programu Doprava 3K (objednávkový program provázaný s následnou fakturací); pokud objednávku zadává přes své přihlašovací jméno, je dohledatelné, kdo přepravu zajistil. Přeprava pro zákazníka, který je dlužníkem, nebo nastane jiný problém, je zcela v odpovědnosti disponenta. Jde-li o zakázky na vytížení vlastních vozidel, disponent vytiskne objednávku a předá ji s určením řidiče, který přepravu zajistí (po předchozí poradě s kolegy z technického oddělení), na technické oddělení. Přiřazení objednávky řidiči je zaznamenáno do aktuální excelové tabulky, do které mají přístup všichni disponenti.

Za předání informací o nakládce danému řidiči jsou zodpovědní technici. Z tohoto procesu vyplývá, že disponenti nekomunikují s řidiči; komunikace nastává pouze ve výjimečných situacích, kdy například řidiči potřebují překlad dokumentů z cizího jazyka. Disponenti jsou v kontaktu pouze s řidiči, kteří jezdí s dodávkami jiných společností, nejedná se tedy o zaměstnance společnosti SPEDITRANS CZ. Tyto společnosti využívají služeb společnosti SPEDITRANS CZ ke zprostředkování přeprav. Přehled disponentů uvádí tabulka č.5.

**Tabulka 5** Přehled disponentů

<b>Střediska</b>	<b>Název střediska</b>	<b>Pozice</b>	<b>Přímý nadřízený</b>	<b>Počet disponentů k 1. 4. 2017</b>
<b>250</b>	Dispečink	disponenti	manažer dopravy a obchodu	7
<b>251</b>	Režie spedice – Olomouc	disponenti	vedoucí pobočky Olomouc	2

Zdroj: autor s využitím SPEDITRANS CZ (2017)



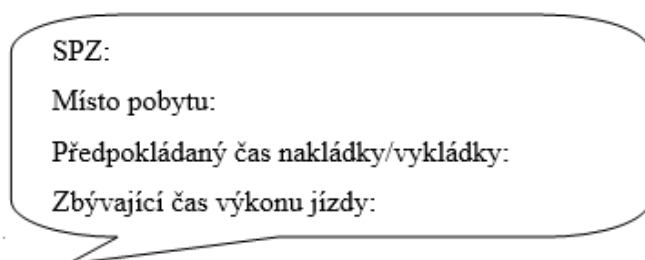
### 2.2.3 Technici

Technici, jiným názvem koordinátoři dopravy, se starají o řízení a realizaci přepravy. Vyhledávají optimální trasu, řeší individuální problémy během cesty, nakládky nebo vykládky. Dále řeší případné problémy s řidiči či s jinými odděleními společnosti, především s disponenty. Podrobný popis této pozice je v příloze H.

Technici v Hořicích komunikují s řidiči stř. 100, vyřizují pojistné události, evidují tankovací karty apod. Z technického hlediska mají na starost veškerá střediska společnosti. Zároveň jsou uvedeny jako kontaktní osoby na inzerátech při hledání nových řidičů pro stř. 100 a vykonávají tak část personální práce v podobě přijímacích pohovorů, do kterých manažerka personalistiky nezasahuje. Technici s řidiči jednájí a spolupracují od přijímacího pohovoru až po vyřízení případné výpovědi. Na technickém oddělení jsou dva technici, kteří komunikují přímo s řidiči, ostatní zaměstnanci technického oddělení se starají o již zmíněné pojištění, škodní události, stavy nádrží, EchoTrack (monitorovací zařízení vozidel) apod.

Technici po řidičích vyžadují, aby se na cestách každé ráno od 7:00 do 7:30 hod hlásili přes SMS (příklad SMS zprávy a její obsah je na obrázku 4). Tyto SMS také chodí každému disponentovi na email; podle nich disponenti vytěžují řidiče a technici sestavují případnou trasu. Zaslání SMS je požadováno z toho důvodu, že aktualizace EchoTracku není tak rychlá, aby technik či disponent mohli pracovat pouze s těmito informacemi. Tento požadavek je uveden v Manuálu řidiče a jeho nesplnění je řešeno finančním postihem.

Přehled zaměstnanců na této pozici je zpracován v tabulce č. 6.



**Obrázek 4** Vzor SMS od řidiče technikovi a disponentovi (autor)

**Tabulka 6** Přehled techniků

Střediska	Název střediska	Pozice	Přímý nadřízený	Počet techniků k 1. 4. 2017
150	Technické oddělení Hořice	technici	manažer tech. oddělení	4
130	Vlastní doprava Olomouc	technici	manažer tech. oddělení	1

Zdroj: autor s využitím SPEDITRANS CZ (2017)

## 2.2.4 Řidiči

Řidiči jezdí vnitrostátní dopravu, mezinárodní dopravu (MKD) nebo jejich kombinaci. U vnitrostátní přepravy se většinou řidič vrací každý den domů, zatímco u MKD odjíždí na týdenní, někdy až i třítydenní turnusy a kamion se tak stává jeho „bydlištěm“.

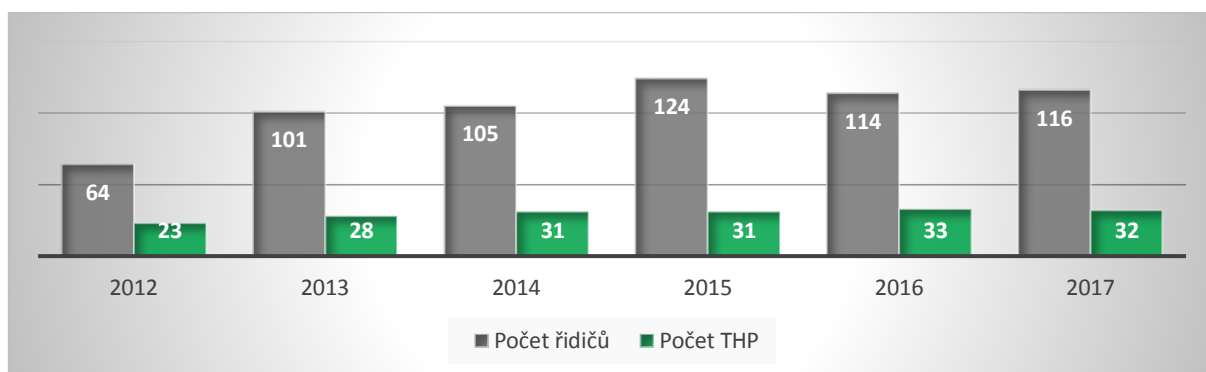
Řidiči jsou rozděleni do středisek (viz tabulka č. 7). Po řidičích se vyžaduje schopnost opravy vozidla (jednoduché opravy během cesty nevyžadující specializovaný servis), především ve stř. 100 a 130. Popis pracovní náplně řidiče viz příloha CH.

Podstatnou část řidičů tvoří kurýři TNT (stř. 111, 112, 113, 114, 115), tato pozice je popsána v příloze I. Zajišťují projektové přepravy, které jsou vybaveny dodávkami. V každém středisku je pověřen jeden z kurýřů, tzv. leader kurýr k dohlížení, řešení problémů a předávání informací projektovému manažerovi. Část tvoří projektoví řidiči, kteří jsou zaměstnání pod střediskem Staropramen Praha (stř. 110).

Mezi řidiče je zařazena i pozice řidič, skladník a manipulant vysokozdvížného vozíku (dále VZV) (stř. 601). VZV je dopravní prostředek a musí ho obsluhovat řidič z povolání. Řidiči VZV (zaměstnanci SPEDITRANS CZ) vykonávají práci pro společnost Ardagh Metal Packaging Czech Republic ve Skřivanech. Tato společnost je velice striktní; pokud řidič VZV poškodí majetek společnosti, je outsourcingová společnost povinna s daným řidičem okamžitě rozvázat pracovní poměr. Pozice řidič, skladník a manipulant VZV je popsána v příloze J.

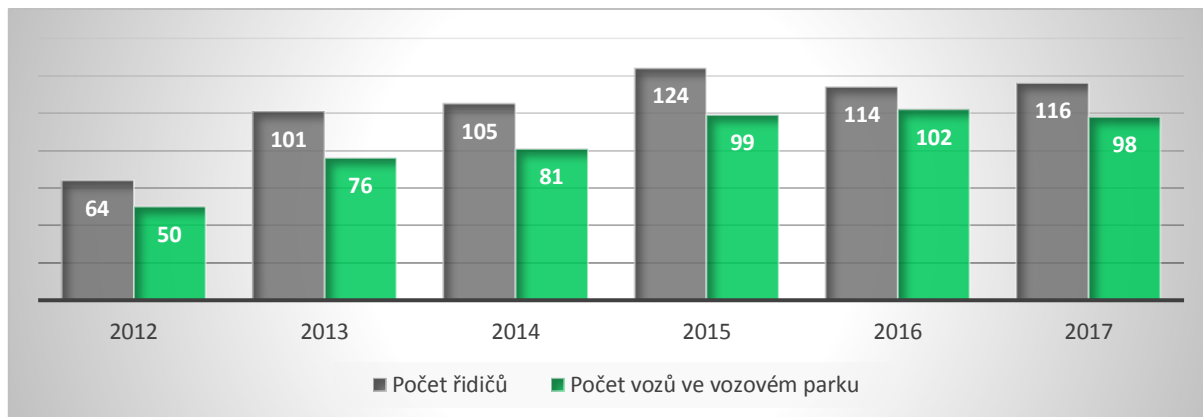
Poslední skupinu tvoří 3 řidiči na dohodu o provedení práce. Jedná se o řidiče (střídače), kteří jsou využívány v případě potřeby vykonání určité přepravy. Střídačem je někdy i řidič ve zkušební lhůtě; tedy době, než se mu přiřadí vlastní vozidlo a stane se tak kmenovým řidičem.

Vývoj počtu řidičů (ve srovnání s vývojem počtu THP) v letech 2012-2017 je uveden na obrázku 5.



**Obrázek 5** Vývoj počtu řidičů (ve srovnání s vývojem počtu THP) v letech 2012-2017 (autor s využitím SPEDITRANS CZ, 2017)

Požadavkům zákazníkům se musí přizpůsobovat vozový park, který společnost vlastní přes operativní leasing. Stav vozového parku a počet řidičů je zobrazen na obrázku č. 6. Větší počet řidičů než vozidel je z toho důvodu, že do počtu řidičů jsou zařazeni i řidiči obsluhující VZV a některé přepravy musí být realizovány s dvěma řidiči ve vozidle.



**Obrázek 6** Počet řidičů a vozů ve vozovém parku (autor s využitím SPEDITRANS CZ, 2017)

Podle vyjádření zaměstnance technického oddělení pro stř. 100 se lze ve společnosti setkat se 3 typy řidičů:

**Skupina A:** bezproblémoví, spolehliví, samostatní, správně vyplňující potřebné dokumenty, zaměstnaní ve společnosti 5 a více let.

**Skupina B:** méně spolehliví a lehkomyšní.

**Skupina C:** fluktuanti, nedochvilní, nespolehliví a často si stěžující na výši mzdy. Jsou to zaměstnanci, kteří jsou problémoví, a pokud by nebyl tak velký nedostatek řidičů, společnost by je nezaměstnávala.

Detailnější informace o pozicích řidičů uvádí tabulka 7.

**Tabulka 7** Přehled řidičů

Střediska	Název střediska	Pozice	Přímý nadřízený	Počet řidičů k 1. 4. 2017
100	vlastní doprava MKD	řidiči MKD	manažer technického oddělení	35
110	Staropramen Praha	řidiči	manažer technického oddělení	10
111	TNT Praha	kurýři	projektový manažer	10
112	TNT Olomouc	kurýři	projektový manažer	8
113	TNT Zlín	kurýři	projektový manažer	7
114	TNT Plzeň	kurýři	projektový manažer	9
115	TNT Hradec Králové	kurýři	projektový manažer	9
130	Vlastní doprava Olomouc	řidiči MKD	technik – Olomouc	6
601	Expedice Skřivany	řidiči VZV	projektový manažer	22

Zdroj: autor s využitím SPEDITRANS CZ (2017)

## 2.2.5 Ostatní zaměstnanci

Ve skupině ostatní zaměstnanci jsou především zbylí THP: fakturantky, účetní, administrativní pracovníce a vedení společnosti. Dále do této skupiny patří zaměstnanci v dílně starající se o údržbu vozidel. Vzhledem k tomu, že obecný popis práce fakturantek, účetních, administrativních pracovních a vedení společnosti není zapotřebí, není mu dále věnována pozornost.

Administrativní pracovníce přímo s řidiči do osobního kontaktu nepřicházejí, pouze prostřednictvím záznamu o provozu vozidel, které vyplňuje řidič a přikládá k němu příslušné dokumenty potřebné pro fakturaci. Pokud jsou ovšem tyto dokumenty chybně nebo nedostatečně vyplněné, je potřeba informace dohledávat, což administrativní pracovníce zdržuje. Chybně vyplněné záznamy o výkazu vozidla představují, odhadem administrativních pracovních, přibližně 40 % u stř. 110, u ostatní středisek jsou chyby pouze ojedinělé. Jedná se především o chyby typu: nevyplněné stavy nádrží (stř. 100, 110), jsou opomenuty záznamy o přechodech hranic (stř. 100), občas je chybně vyplněné datum (stř. 100, 110), pokud jezdí jedním vozidlem pod stejnou SPZ více řidičů, někdy nenavazuje stav tachometru (max. o 10 km), dojde k pozdnímu odevzdání záznamu o provozu vozidel s příslušnými dokumenty, které se nejčastěji odevzdávají do týdne od data vykládky (někteří řidiči kvůli časově náročným trasám odevzdávají tyto dokumenty jednou měsíčně). V osobním kontaktu s řidiči je z těchto THP pouze pokladní, která řidičům vyplácí zálohy mzdy, směňuje měnu či vyplácí vratné zálohy na hotovostní platby v Čechách i zahraničí (parkovné, cestovné, drobné výdaje potřebné k vozidlu, ...).

Přehled ostatních zaměstnanců uvádí tabulka č.8.

**Tabulka 8** Přehled ostatních zaměstnanců

Střediska	Popis střediska	Pozice	Přímý nadřízený	Počet THP k 1. 4. 2017
150	kancelář Hořice	administrativní pracovníce	manažer technického oddělení	1
300	dílna Hořice	opravář aut, dílenský pracovník	manažer technického oddělení	2
350	účetárna Hořice	fakturantky, manažer personalistiky, pokladní, hlavní účetní, uklízečka	technický ředitel	9
400	vedení společnosti	asistentka vedení, obchodní ředitel, technický ředitel	-	3
600	skladníci Hořice	skladníci	projektový manažer logistiky	2

Zdroj: autor s využitím SPEDITRANS CZ (2017)

## 2.3 Nabídka volných pracovních míst pro řidiče

Společnost SPEDITRANS CZ celoročně poptává řidiče na portále Ministerstva práce a sociálních věcí (mpsv.cz), odkud Úřad práce Hořice přebírá inzerát, který vyvěšuje podle regionu nabízeného místa a nabízí ho vhodným uchazečům. Dále je tento inzerát vyvěšován na některých internetových portálech, které si přebírají nabídky práce ze stránek Úřadu práce. Nabídka práce na pozici řidičů je aktualizována na oficiálních internetových stránkách společnosti (www.speditrans.cz) v záložce kariéra (viz obrázek 7). Dále je společnost od října 2015 zaregistrovaná v centrální evidenci míst určených pro zaměstnanecké karty. Žádné další zaměstnanecké portály manažerka personalistiky nevyužívá. Pouze technik na oddělení v Olomouci (stř. 130) využívá pro nabídku míst reklamní banner.

Společnost považuje za významný zdroj při získávání řidičů osobní doporučení vlastních řidičů na místech, kde se řidiči setkávají (benzínové pumpy, parkoviště, během nakládky a vykládky u výrobních závodů apod.); z tohoto důvodu jsou řidiči vybaveni oblečením s logem společnosti.

Od února 2016 byl zaveden nový bonusový program pro všechny řidiče společnosti. Pokud řidič doporučí do týmu nového řidiče, který bude u společnosti bezproblémově fungovat po dobu 1 roku, dostane bonus 20 000 Kč; stejný bonus získá i nový řidič. Odměna je určena i pro nové řidiče bez doporučení, protože konkurence se v tomto oboru předhánějí v nabídce bonusů pro řidiče. Finanční ohodnocení je pro většinu volných řidičů na trhu práce tím největším lákadlem, na které vsází i společnost SPEDITRANS CZ. Společnost věří, že právě doporučení od stávajícího řidiče je tím aspektem, na který by se měla zaměřit, a proto raději investuje do této oblasti než do oblasti inzerce v novinách nebo na placených portálech.

### Řidič skupiny "C, E"

- Pracovní náplň: MKD i vnitrostátní přeprava
- Zázemí stabilní společnosti
- Vždy slušné a přímé jednání
- Zánovní vozový park
- Vysoká základní mzda, která se navyšuje za každý odpracovaný rok o 500,- Kč.
- Motivační program v závislosti na spotřebě
- Mzda vyplácena vždy včas ve výplatním termínu
- Po setrvání po dobu 6 měsíců vyplacen novému řidiči bonus ve výši 10.000,- Kč
- Po 1 roce setrvání ve firmě vyplacen další bonus ve výši 10.000,- Kč
- Příspěvky na životní pojištění do výše až 2.500,- Kč měsíčně (podle odpracovaných let)
- Kontakty pro nové zájemce na pozici řidiče:

**Obrázek 7** Internetový inzerát společnosti (SPEDITRANS CZ, 2017)

## 2.4 Příjímání pohovor

Příjímání pohovor je pro řidiče druhou fází, kdy přichází se společností do kontaktu. Zájemci o pozici řidiče kontaktují telefonicky, mailem nebo osobně technické oddělení v Hořicích nebo v Olomouci; zájemci o pozici kurýra TNT stejným způsobem kontaktují projektové manažery pro TNT v Praze nebo Olomouci, pod které spadají daná střediska, a zájemci o pozici řidiči VZV opět stejným způsobem kontaktují projektového manažera ve Skřivanech.

Technik/projektový manažer si se zájemcem sjedná pohovor nebo se pohovor uskuteční, pokud přijde uchazeč do společnosti bez ohlášení osobně. Pohovor v Hořicích (stř. 100, 110, 115) se uskutečňuje v malé příjímání hale s posezením a skleněnou přepážkou, přes kterou je vidět do technického a fakturačního oddělení. Tato místnost má omezené soukromí; je do ní vidět a chodí přes ni zaměstnanci do kuchyňky, zároveň slouží i pro jednání s již zaměstnanými řidiči společnosti. S ostatními řidiči (stř. 111, 112, 113, 114) se příjímání pohovor uskutečňuje v Praze a Olomouci v kancelářích projektových manažerů pro TNT a s řidiči (stř. 130) v Olomouci v kanceláři oblastního technika. S řidiči VZV (stř. 601) je pohovor uskutečňován ve Skřivanech v kanceláři projektového manažera ve společnosti Ardagh Metal Packaging Czech Republic. Jedná se o neoficiální pohovor, který vede pouze technik/projektový manažer (resp. budoucí přímý nadřízený řidiče nebo budoucí kontaktní osoba).

Na závěr pohovoru každý uchazeč obdrží Osobní dotazník (viz příloha K), ve kterém krom jiného odpovídá na otázku: „*Od koho/jak jste se o firmě SPEDITRANS CZ dozvěděl (Kdo Vám ji doporučil? Jméno zaměstnance?)*“, nejčastější odpověď je podle manažerky personalistky: z inzerátu Úřadu práce nebo od známého.

Pokud se jedná o vážného zájemce a technik/projektový manažer je okamžitě přesvědčen o jeho kvalitě, dá řidiči společně se vstupním dotazníkem formulář pro lékaře ke vstupní prohlídce. Zároveň se technik s řidičem domluví, že po dobu vyřizování lékařské prohlídky se připraví pracovní smlouva na základě poskytnutých dokumentů.

Na příjímání pohovory se hlásí i řidiči, kteří vědí, že řidičů je málo a hlásí se na pohovory různých společností, aby mohli porovnávat nabídky, a zároveň zkouší, zda společnost je schopná nabídnout lepší podmínky než konkurence.

Během příjímání pohovoru se technik zajímá o předchozí zkušenosti řidiče, kde, co, jak dlouho, na jakém vozidle pracoval apod. Řidiče zajímají technické věci: stav a vybavení vozidla, trasy, zákazníci, přepravované zboží, mzda a benefity. Řidič-uchazeč je seznámen s rozhodnutím o přijetí telefonicky nebo e-mailem.

## **2.5 Benefity a výhody pro řidiče**

Společnost SPEDITRANS CZ svým zaměstnancům nabízí různé benefity, se kterými jsou zaměstnanci seznámeni při přijímacím pohovoru. Řidiči je oznámena možnost získání další rekvalifikace přes Úřad práce, dále mu je upřesněna odměna při setrvání po dobu půl roku/rok, možnost odměny za doporučení nového řidiče této společnosti. Přehled všech benefitů pro řidiče je následující:

### **Mobilní telefon**

Řidiči po dobu vykonávání práce v této společnosti je zapůjčen mobilní telefon se služební SIM kartou s neomezeným paušálem a s internetem 250 MB u společnosti O2.

Pokud se řidič nachází v zahraničí, je po něm požadováno, aby zaměstnance společnosti v České republice pouze prozvonil, jelikož zaměstnanci mají od O2 společnosti zajištěných 2 000 minut příchozích hovorů ze zahraničí zdarma.

### **Životní / důchodové pojištění**

Stálému zaměstnanci je u společnosti ING založeno životní nebo důchodové pojištění; každý zaměstnanec si může vybrat jednu z těchto variant. Po 5 letech je každý měsíc přispíváno 1 000 Kč, po 10 letech 2 000 Kč a po 12 letech 2 500 Kč. Pokud si zaměstnanec z minulosti platí své pojištění, jsou mu na toto pojištění přispívány stejné částky.

### **Možnost zřízení účtu u ČSOB**

Každému zaměstnanci je po uplynutí tříměsíční zkušební doby nabídnuta možnost zřízení účtu u ČSOB, kde by získal vedení účtu zdarma. Pokud již zaměstnanec účet u této banky používá, jsou mu jeho podmínky díky společnosti SPEDITRANS CZ upraveny.

### **Pojištění odpovědnosti za škodu**

Povinné pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnavateli si řidiči platí sami. Pokud si sjednají toto pojištění přes společnost SPEDITRANS CZ a po celý rok nezpůsobí žádnou škodu, je jim částka 2 520 Kč za pojištění (pro MKD) společností vrácena na konci roku formou bonusu za jízdu bez nehod. Má-li řidič stálé pojištění z předchozích zaměstnání, je povinen předložit kopii smlouvy ke kontrole a hradí si pojištění sám; nemá nárok na proplacení této částky. Tyto podmínky platí pro řidiče všech středisek společnosti. Přibližně 90 % řidičů využívá možnosti získání tohoto benefitu.

## **Benefitní poukázka Unišek+**

Benefitní poukázka Unišek+ je jeden z nejvíce univerzálních šeků. Je určena pro společnosti, které své zaměstnance chtějí odměnit za dobré výsledky a dát jim možnost při výběru odměny podle jejich potřeb. Kromě čerpání v oblasti kultury, sportu, vzdělání nebo zdraví lze Unišek+ využít také jako příspěvek na dovolenou (v Čechách i zahraničí).

Společnost SPEDITRANS CZ do jednorázových poukázek Unišek+ v hodnotě 1 000 Kč a 2 000 Kč investovala celkem 60 000 Kč. Tyto šeky řidiči získali před letními prázdninami 2016 a v září 2016, jednalo se o první rok využívání tohoto benefitu. O přidělení a výši šeku řidiči rozhodovali technici společnosti po schválení manažerem technického oddělení.

## **Nabídka odměny ve výši 20 000 Kč pro všechny zaměstnance**

Od února 2016 má zaměstnanec společnosti SPEDITRANS CZ možnost získat za doporučení nového řidiče bonus 20 000 Kč. Tento bonus získává jak zaměstnanec společnosti, tak nově přijatý řidič. Podmínkou je setrvání řidiče po dobu 12 měsíců aktivní práce bez způsobení škody. Odměna je rozdělena do 2 částí: po 6 měsících 10 000 Kč a po dalším půl roce zbylých 10 000 Kč. Počet doporučených řidičů je bez omezení. Seznam doporučených řidičů a kým byli doporučeni je veden formou aktualizované tabulky. Tabulka je od vzniku odměňování poměrně rozsáhlá, přesto na odměnu 10 000 Kč dosáhli pouze dva řidiči, třetí má odměnu na dosah a jeden z nich čeká na zbylých 10 000 Kč.

## **Vánoční večírek**

Vánoční večírek je u většiny zaměstnavatelů samozřejmostí. Společnost nabízí pohostění i partnerům všech zaměstnanců, které zahrnuje jídlo a pití zdarma, krom lihového alkoholu. Zaměstnanci s partnery jsou dopraveni na večírek i zpět sjednanými autobusy. Zaměstnavatel v rámci vánočních večírků „pohostí“ v průměru 300 lidí.

## **Zajištění řidičských průkazů zdarma**

Řidičský průkaz skupiny C, C+E a profesní průkaz řidiče je přes projekt rekvalifikační kurzy pro vážné zájemce o práci řidiče Úřadem práce poskytnut zdarma. O tento kurz si může zažádat každý nezaměstnaný občan zaregistrovaný na Úřadu práce, kterému konkrétní podnik potvrdí, že ho po získání této rekvalifikace zaměstná. Společnost o této možnosti uchazeče o místo řidiče informuje a vypomáhá jim při vyřizování veškerých formalit.

Společnost dále využívá na zvýšení kvalifikace svých zaměstnanců i evropské dotace. V březnu 2017 využili 3 řidiči program Vzdělávej se.



## 2.6 Nástup řidiče

Nový řidič se po přijetí poznává s manažerkou personalistiky, která odpovídá za personální administrativu. Řidič je při nástupu povinen předložit: doklad o ukončeném vzdělání, výpis z rejstříku trestů, vstupní lékařskou prohlídku, výpis z karty řidiče, kopie řidičského průkazu, občanského průkazu, pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnavateli a kartičky pojištěnce, dále číslo běžného účtu, Zápočtový list od předchozího zaměstnavatele (Potvrzení Úřadu práce), podepsaná daňová prohlášení (případně rodné listy dětí, čestné prohlášení manžela).

Dále manažerka personalistiky nově přijatému řidiči upřesní benefity, na které má nárok, a vysvětlí mu systém odměňování.

### 2.6.1 Pracovní podmínky a prostředky

Řidič po podepsání smlouvy získává od společnosti potřebné vybavení k vykonávání práce; nejedná se pouze o povinnou výbavu (např. příspěvek v hodnotě 500 Kč na obuv, ochranné pomůcky, ADR výbavu), ale i o oblečení (tričko, mikinu, výstražnou vestu s logem společnosti, letní bundu, po zkušební době zimní bundu s reflexními prvky). Řidiči je dále poskytnut mobilní telefon.

Nově přijatí Ukrajinci jsou společností ubytováni v nově pořízené ubytovně, která je plně vybavena pro plnohodnotné žití.

Řidič společnosti SPEDITRANS CZ je podle střediska, pro které pracuje, přidělen na kamion klasik, kamion MEGA, kamion soupravu nebo dodávku. Každé vozidlo je vybaveno palubním počítačem, některá vozidla jsou osazena vlastními navigacemi, ale i přesto jsou všechna vozidla vybavena navigacemi společnosti, které jsou napojeny na EchoTrack, kde se aktualizují mapy. Nové vozidlo může získat nově přijatý řidič, ale i dlouhodobý zaměstnanec. Vozidla jsou všechna přibližně stejná a řidiči zpravidla nestojí o změnu; ve svých vozidlech jsou „zabydlení“ a nechtějí, aby se jejich vozidlo půjčovalo. Pokud se na jednom vozidle vystřídá více řidičů, je to z toho důvodu, že je kmenový řidič vozidla na dovolené a zastoupí ho tzv. střídač nebo je řidič zastoupen kvůli povinné přestávce či vyčerpaných 90 hodin za 14 dní. Může se tedy stát, že na jednom záznamu o výkazu vozidla je 5 řidičů; tato situace nastává přibližně v 25 % záznamů o výkazu vozidla.

Kamiony jsou rozděleny na: Klasický MKD, MEGA a soupravu. Kamion uveze 24-25 t a má 2 lůžka ke spaní. Klasický MKD je dlouhý 13,6 m, vysoký 2,7 m a jeho objem je 90 m<sup>3</sup>. Kamion MEGA je dlouhý 13,6 m, vysoký 3 m a jeho objem je 100 m<sup>3</sup> (viz obrázek 8). Kamion souprava je složen ze dvou různých kombinací návěsů, které v délce nesmí přesáhnout 1,5 m, s objemem 120 m<sup>3</sup> (viz obrázek 9).

Vozidla typu Transit, Peugeot boxer a občasně Avie (SOLO 3,5 t a 6 t) jsou používána na středisku TNT (viz obrázek 10).



**Obrázek 8** Klasický MKD a kamion MEGA (autor s využitím SPEDITRANS CZ, 2017)



**Obrázek 9** Kamion souprava (autor s využitím SPEDITRANS CZ, 2017)



**Obrázek 10** Dodávka a Avie (autor s využitím SPEDITRANS CZ, 2017)

## 2.6.2 Školení, kurzy, prohlídky

Řidič při nástupu do společnosti musí projít základními povinnými školeními: bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci (BOZP) a požární ochrany (PO). Mezi ostatní povinné náležitosti při nástupu řidiče patří psychotesty, TNT zkoušky, získání průkazu VZV a lékařská prohlídka.

### Psychotesty pro profesní průkaz

Při nástupu musí řidič prokázat platnost psychotestů pro profesní průkaz řidiče. Ty jsou platné zpravidla do 50 let řidiče, poté se musí obnovovat každých 5 let. V případě, že řidič psychotesty nemá nebo skončila jejich platnost, je povinen tyto zkoušky vykonat znovu. Některým řidičům je platnost psychotestů vydána pouze na 5 let kvůli nesplnění testů na potřebný počet bodů k získání platnosti do 50 let. Společnost tyto testy řidičům proplácí, jedná se v průměru o 1 400 Kč za jednoho řidiče.

### TNT zkoušky

TNT kurýři jsou společností SPEDITRANS CZ nejdříve přijati na dohodu o provedení práce, po úspěšném absolvování povinných TNT zkoušek pořádaných společností TNT (ovládání TNT technologií apod.) jsou přijati na plný pracovní poměr. V opačném případě společnost nemůže kurýra dále zaměstnávat. Podrobná pravidla pro přijetí kurýra pro práci vykonávanou pro TNT Express ww ČR jsou v příloze L.

### Získání průkazu VZV

Průkaz VZV je povinný pro řidiče stř. 601. Řidiči, který tento průkaz nevládní, je společností zprostředkován a zaplacen kurz na získání VZV.

Přehled všech školení a kurzů, které během nástupu řidič absolvuje, je uveden v tabulce č. 9.

**Tabulka 9** Přehled školení při nástupu

Školení	Střediska			
	100, 130	110	TNT	601
BOZP	✓	✓	✓	✓
PO	✓	✓	✓	✓
Psychotesty pro profesní průkaz	✓	✓		
Průkaz VZV				✓
TNT zkoušky			✓	

Zdroj: autor

## **Lékařská prohlídka**

Vstupní lékařská prohlídka je vykonávána obvodními lékaři řidičů, pokud souhlasí stát se smluvním lékařem společnosti. V případě nesouhlasu obvodního lékaře provádí prohlídky smluvní lékařka společnosti v Hradci Králové. Zákonem je dáno, že na vstupní prohlídku mohou jít zaměstnanci pouze k lékaři, který má smlouvu se společností.

Společnost se snaží svým zaměstnancům zjednodušit proces této prohlídky. Běžný postup je: budoucí zaměstnanec musí ke svému obvodnímu lékaři pro výpis z dokumentace (poplatek činí 200 Kč), s tímto výpisem musí jít ke smluvnímu lékaři společnosti (poplatek ve výši 400 Kč platí společnost).

Zjednodušený proces proběhne takto: společnost navrhne stávajícímu obvodnímu lékaři zaměstnance smlouvu, aby se stal smluvním lékařem společnosti. Nyní má společnost s obvodními lékaři přibližně 50 smluv. U každého obvodního lékaře je vstupní prohlídka různě zpoplatněna (od 300 do 500 Kč). Zjednodušený proces je výhodný ze tří hledisek: společnost nemusí proplácet výpis z dokumentace; řidiče prohlédne lékař, který ho zná nejlépe; nemusí jet do Hradce Králové ze vzdáleného bydliště.

Smluvní lékaři jsou placeni za jednotlivé lékařské prohlídky, nikoli paušálně po dobu platnosti smlouvy.

V rámci nástupu do společnosti je zjišťováno, zda řidič není zatížen exekucí. Exekuce je u řidičů z povolání častým problémem; podle manažerky personalistiky se jedná přibližně o 30 % řidičů MKD. Při nástupu je řidič povinen nahlásit, zda je zatížen exekucemi. Tato problematika je uvedena v zápočtovém listu od předešlého zaměstnavatele (název exekučního úřadu a výše exekučního rozhodnutí).

Řidiči zatížení exekucemi nejčastěji pracují v MKD. Exekucí je zatížena pouze základní mzda.

## **2.7 Působení řidiče ve společnosti**

Řidiči jsou motivováni především měsíčními prémie, které jsou přiděleny na základě měsíčního hodnocení řidiče. Každé středisko má svůj způsob hodnocení práce řidiče, zároveň každý nadřízený se svými řidiči komunikuje a řeší problémy odlišným způsobem. Řidiči určitého střediska během působení ve společnosti, stejně tak jako při nástupu do společnosti, musí nebo mohou absolvovat různá školení.

## 2.7.1 Ohodnocení práce (mzda)

**Motivační programy jsou ve společnosti různé, pro řidiče jsou následující:**

- 1) Počet ujetých kilometrů – čím více ujetých kilometrů za měsíc, tím vyšší mzda.
- 2) Spotřeba pohonných hmot – sníží-li spotřebu pod daný limit, je řidič finančně odměněn.
- 3) Reprézentace společnosti – čistota vozidla a oblečení posádky je považováno za propagaci dobrého jména společnosti. Za nedodržování pravidel jsou řidiči sankcionováni.

**Nejnižší zaručená mzda řidiče k 1.1.2017 řídící vozidlo:**

- Do 3,5 t = 12 200 Kč (stř. 111, 112, 113, 114, 115, 601).
- Nad 3,5 t = 13 400 Kč (stř. 100, 110, 130).

**Osobní ohodnocení:**

- Stř. 111, 112, 113, 114, 115: materiální odměny od společnosti TNT, měsíční prémie za dobrou reprézentaci společnosti.
- Stř. 100, 110, 130: osobní ohodnocení ve výši 1 600 Kč; zvyšuje se o 500 Kč za každý odpracovaný rok; ADR 0,1 Kč na km více; snížení spotřeby o 1 l/100 km = odměna 0,1 Kč/km.
- Stř. 601: základní mzda 13 000 Kč + osobní ohodnocení 5 000 Kč (zaručené), osobní ohodnocení 1 000 Kč (práce nad rámec běžné pracovní činnosti); příspěvky na stravenky ve výši 25 Kč (1 stravenka na 2 dny).

**Stravné:**

Podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce s ohledem na dobu trvání zahraniční pracovní cesty zaměstnanci přísluší zahraniční stravné ve výši základní sazby, jestliže doba strávená mimo území ČR trvá v kalendářním dni déle než 18 hodin. Trvá-li tato doba od 12 do 18 hodin, zahraniční stravné je ve výši dvou třetin této sazby zahraničního stravného; trvá-li od 1 hodiny do 12 hodin, ve výši jedné třetiny této sazby zahraničního stravného; pod 1 hodinu se zahraniční stravné neposkytuje. Výše stravného se po Evropské unii pohybuje od 35 do 40 EUR (Česko, 2006).

Stravné na území ČR se podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, pro řidiče počítá podle hodin strávených na cestách: 5–12 hod (72–86 Kč), 12–18 hod (109–132 Kč), více než 18 hodin (171–205 Kč) (Česko, 2006).

## 2.7.2 Školení, kurzy, prohlídky

Řidič je povinen se během působení ve společnosti účastnit několika školení a dobrovolně s podporou společnosti může absolvovat určité kurzy.

### Pravidelné profesní školení řidičů

Pravidelné školení řidiče je povinné jednou ročně, zpravidla je uskutečňováno kolem Vánoc, kdy jsou řidiči převážně doma. Toto školení je povinné pro řidiče s profesním průkazem, který má platnost 5 let, poté si řidiči musejí zažádat o výměnu profesního průkazu, který jim je vyměněn na základně tohoto každoročního školení. Společnost vytváří dvě skupiny řidičů, které školí externí školitel z ČESMADu BOHEMIA ve školícím centru nebo je školí školitel z Autoškoly Vašek ve svých prostorách.

### ADR školení pro řidiče

Řidiči přepravující nebezpečné věci, musí mít platné osvědčení o absolvování školení a složení zkoušky ADR. Jedná se o dobrovolné školení platné na dobu 5 let. Společnost tyto řidiče potřebuje, a proto řidičům finanční prostředky vynaložené na kurz pro získání průkazu ADR doplácí. Tito řidiči se musejí smluvně zavázat, že setrvají po dobu 2 let ve společnosti. ČESMAD BOHEMIA základní školení pro získání osvědčení ADR nabízí za 3 500 Kč, následná nástavbová školení se pohybují v hodnotách od 1 700 do 2 600 Kč (ČESMAD BOHEMIA, 2017).

### Preventivní lékařská prohlídka

Řidič z povolání je podle zákona povinen chodit na lékařské preventivní prohlídky. Pro řidiče pracujícího i v noci je povinná jednou ročně (stř. 100, 130, 601), pro stř. 111, 112, 114, 115 a 110 jednou za dva roky. Lékařská prohlídka je opět vykonávána u smluvního lékaře.

Tabulka 10 shrnuje přehled školení, kurzů a prohlídek pro řidiče jednotlivých středisek.

**Tabulka 10** Přehled školení a kurzů během působení ve společnosti

Školení	Střediska			
	100, 130	110	TNT	601
Pravidelné profesní školení řidičů	✓	✓		
ADR školení	✓	✓		
Preventivní prohlídka	✓	✓	✓	✓

Zdroj: autor

### **2.7.3 Vztahy s nadřízenými**

Vztah mezi řidičem a technikem je velmi individuální. Za nejpodstatnější faktory udržující vztahy řidiče a jeho nadřízeného lze považovat slovní hodnocení řidiče a komunikaci mezi nimi.

Přehled o hodnocení jednotlivých řidičů, získávají jednatele společnosti (technický ředitel a obchodní ředitel) během pravidelného 3 měsíčního pohovoru s projektovými manažery a s manažerem technického oddělení; je časově nemožné, aby se jednatele pravidelně setkávali i s řidiči.

#### **Slovní hodnocení řidiče a komunikace v rámci stř. 100, 110 a 130**

Řidiči jezdící krátké vzdálenosti se osobně setkávají se svými nadřízenými či techniky alespoň jednou za týden. Jedná se většinou o ranní předání potřebných dokumentů před odjezdem na trasy. Ostatní řidiči, jezdící hlavně do Itálie, Dánska, Francie, se s technikou či se svými nadřízenými setkávají jednou měsíčně nebo když potřebují v Hořicích zajistit servis vozidla. Každý víkend je na dílně k dispozici jeden z techniků k řešení víkendových problémů. Problémy se řeší individuálně ze 75 % telefonicky a z 25 % při osobním setkání.

Technici řidiče příliš nechválí; podle technika každý řidič ví, co má dělat a plnění jeho povinností je samozřejmostí. Pokud řidič vykoná práci nad rámec svých povinností, řidiči se pochvala udělí formou odměny. Řidiči je informace o výši odměn sdělena telefonicky v období výplat. Technici si v průběhu měsíce zaznamenávají informace o řidičích; tyto informace mají podobu pozitiv a negativ:

Příklad pozitiv: Odměny za úsporu pohonných hmot, výpomoc jinému řidiči s nákládkou či vykládkou, zastoupení řidiče v nemoci apod.

Příklad negativ: Tankování na jiné čerpací stanici je porušení nařízení a rozdíl v cenách pohonných hmot je řidiči stržen ze mzdy. Tento rozdíl na celé nádrži může činit až 2 000 Kč. Na stř. 100 je 30 vozidel, každé z nich tankuje v průměru dvakrát týdně. Pokud by každé vozidlo řidič natankoval alespoň jednou měsíčně u jiné čerpací stanice, společnosti by tak vzrostly náklady o 60 000 Kč/měsíc. Řidič má proto povinnost tankovat na čerpací stanici Shell nebo na čerpací stanici ONO. Pokud není v blízkosti ani jedna z čerpacích stanic, je v krajních případech akceptováno tankování na jiné čerpací stanici. Často se stává, že řidiči toto nařízení neakceptují z důvodů pohodlnosti (např. netankují tam, kde jsou fronty).

### **Slovní hodnocení řidičů VZV a komunikace**

Projektový manažer (stř. 601) má možnost se s řidiči VZV vidět každý den při výkonu práce na dané směně. Problémy se tedy řeší ihned při osobních jednáních. Stejným způsobem je realizováno i hodnocení řidičů.

### **Slovní hodnocení kurýrů a komunikace**

Vedoucí kurýr komunikuje s ostatními kurýry každý den a každé dva měsíce probíhá komunikace s projektovým manažerem daného střediska. Kurýři tak mají pocit, že se o jejich práci zajímá i někdo jiný než vedoucí kurýr. Zároveň kurýr musí vědět, že problémy se řeší na správném místě adekvátní osobou.

Kurýři jsou odměňováni za svoji práci od společností TNT, která má vytvořena hodnotící hlediska pro celou republiku; podle nich jsou kurýři odměňováni na měsíční, čtvrtletní, půlroční a roční bázi. Pokud jsou kurýři za výborné výsledky odměněni od TNT, společnost SPEDITRANS CZ jim udělí finanční prémii za dobrou reprezentaci společnosti.

### **Řešení pracovních problémů**

Nadřízení řidičů se snaží řešit problémy bez negativních emocí, někdy i s humorem a nadsázkou. Ne každý tento typ kritiky přijme; proto je často přístup k řidičům individuální a je potřeba daného řidiče nejdříve poznat. Vzájemná komunikace musí být na profesionální úrovni za jakékoli situace.

#### **2.7.4 Žádosti o dovolenou**

Podle pravidel společnosti by měl řidič požádat o 1–2denní dovolenou týden nebo 14 dní dopředu; stejné je to i u návštěv lékaře. Žádosti o dovolenou či volno pro návštěvu lékaře se vyřizují telefonicky nebo osobně s technikem/projektovým manažerem. Hlavní letní dovolená od července do září, nejčastěji na 14 dní, se plánuje od března v tabulce dovolených. Jakmile se začnou termíny plnit, posílají se ostatním řidičům připomínající SMS k naplánování dovolené. I když zákoník práce umožňuje, že zaměstnavatel může nařídít zaměstnanci dovolenou, společnost toto nevyužívá. V drtivé většině se jedná o dohodu; podle preferencí řidičů a v rámci oboustranné dohody se sestaví takový plán, aby byl pro všechny zúčastněné vyhovující. Žádosti o neplacenou dovolenou jsou ve společnosti ojedinělé.



## **2.8 Ukončení pracovního poměru**

Řidič, který chce odejít ze společnosti SPEDISTRANS CZ, oznámí (předá) výpověď svému nadřízenému nebo ji odešle poštou. V případě, kdy řidič osobně předá výpověď svému nadřízenému, se výpověď poté odevzdá manažerce personalistiky. Pokud řidič odešle výpověď poštou, přebírá ji manažerka personalistiky, která se zeptá nadřízeného řidiče, zda je s výpovědí seznámen. V obou případech manažerka personalistiky zkontroluje správnost výpovědi. Pokud výpověď nespĺňuje požadavky zákona, manažerka personalistiky na chyby upozorní řidiče. Poté hlavní účetní zkontroluje dokumentaci řidiče, zda nemá řidič finanční závazky vůči společnosti (př. vratné zálohy, škody apod.).

V ojedinělých případech řidič odevzdá klíče od vozidla u obsluhy čerpací stanice, obeznámí technika, kde se vozidlo nachází a výpověď zašle poštou. V dalším případě je možné, že řidič přijede do servisní dílny společnosti, odevzdá klíče a opět odešle výpověď poštou. Tyto případy se stávají zpravidla pouze u krátkodobého pracovního poměru.

Pokud je na řidiče uvalena exekuce, společnost je povinna do 8 dní nahlásit exekutorovi, že řidič ve společnosti končí, nesplnění této povinnosti je pokutováno ve výši 50 000 Kč.

Jestliže podá řidič výpověď, je zákonem daná dvouměsíční výpovědní lhůta. Společnost preferuje zpravidla ukončení pracovního poměru k určitému datu. Z 95 % se jedná o výpovědi dohodou, zbylá procenta jsou ukončena ve většině případů za hrubé porušení pracovní kázně (př. alkohol, krádež nafty) nebo z důvodu zákazu řízení motorových vozidel.

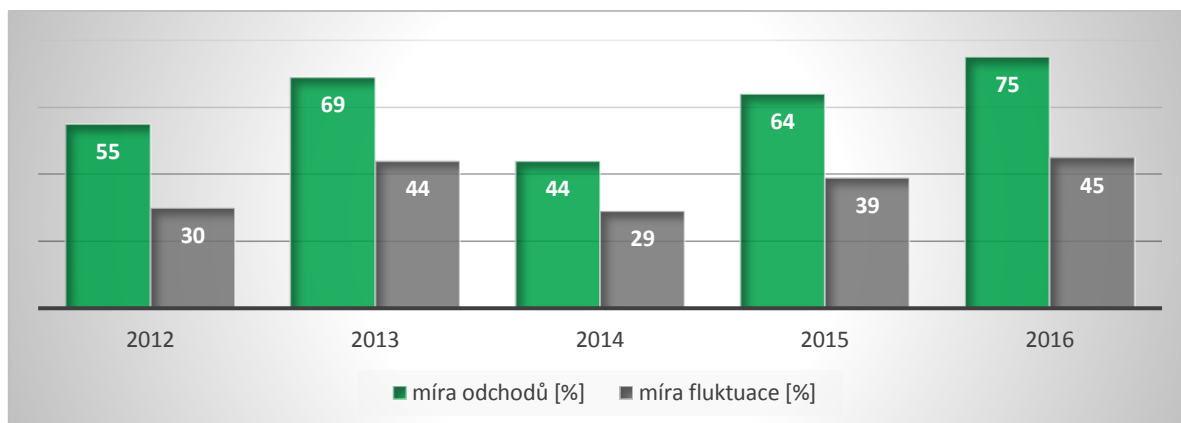
Dále je povinností společnosti vystavit řidiči zápočtový list, nejpozději v den ukončení smlouvy. V zápočtovém listu je mimo základních informací o působení řidiče v dané společnosti i tabulka se srážkami ze mzdy, kterou společnost vyplní pro informaci následujícímu zaměstnavateli.

## **2.9 Ukazatele fluktuace (2012-2016)**

Fluktuace řidičů společnosti SPEDITRANS CZ v období 2012-2016 byla vypočítána podle vzorců č. 1 a 3. – viz teoretická část práce. Míra odchodů (ukazatel intenzity odchodů) a míra fluktuace ve sledovaných letech jsou propočteny v příloze M. Výpočty jsou provedeny pro všechny měsíce v roce zvlášť pro zjištění, zda jsou některé měsíce problematické. Dále jsou tyto ukazatele vypočteny pro jednotlivé měsíce, kdy odcházející řidiči vyplňovali dotazník pro zjištění faktorů ovlivňujících fluktuaci řidičů. Pro toto období byly

zaznamenávají také změny ve společnosti SPEDITRANS CZ, které by mohly fluktuaci v jednotlivých měsících ovlivnit (viz příloha N).

Vývoj míry odchodů a míry fluktuace za období 2012-2016 je graficky znázorněn na obrázku č. 11.



**Obrázek 11** Vývoj ukazatelů míry odchodů a míry fluktuace (autor)

Výsledky sledování míry fluktuace za posledních 5 let nepotvrdily výrazné výkyvy v jednotlivých měsících. Výsledky ukazují vysokou míru odchodů i fluktuace; hodnoty ukazatelů od roku 2014 navíc rostou. Vývoj ukazatelů potvrzuje potřebu fluktuaci sledovat a vyhodnocovat a hledat její příčiny. Identifikace příčin potom umožní navrhnout a realizovat opatření ke zlepšení stávajícího stavu.

## 2.10 Příčiny fluktuace z pohledu společnosti SPEDITRANS CZ

Jak bylo zmíněno v teoretické části práce, na téma příčiny fluktuace bylo v ČR i ve světě provedeno několik výzkumů. Podle Šimka (2011) je zajímavé, že v těchto výzkumech se prokázal výrazně nižší vliv peněz, než se obecně manažeři či veřejnost domnívají. Podobného názoru jsou i Vnoučková (2013) a Bělohlávek (2008) (viz kapitola 1. 2 s. 14).

V tomto oddíle jsou shrnuty názory vedoucích jednotlivých středisek a dalších zaměstnanců, kteří s řidiči úzce spolupracující či jednají. Názor na tuto problematiku vyjádřili obchodní ředitel, technici, hlavní projektový manažer TNT, projektový manažer řidičů VZV a manažerka personalistiky. Názory byly zjišťovány osobními rozhovory s pracovníky s cílem zjistit hlavní příčiny odchodů řidičů, jak je vnímají jednotliví pracovníci.

### **2.10.1 Z pohledu obchodního ředitele**

Obchodní ředitel se domnívá, že řada řidičů nikdy nebude v žádné společnosti spokojena a neustále bude mít pocit, že je málo placena a nedostatečně oceněna. Této skupině řidičů podle obchodního ředitele žádná společnost nedokáže vytvořit odpovídající podmínky. Dále upozorňuje na řidiče, kteří chtějí jezdit stále stejně, bezproblémové trasy a nepracovat o víkendy, což je podle obchodního ředitele obtížně uskutečnitelné.

### **2.10.2 Z pohledu techniků stř. 100, 130**

Technici upozorňují na to, že řidiči v době povinných přestávek mají dostatek času na hledání a zkoumání nových pracovních nabídek. Domnívají se, že v jiné společnosti budou mít lepší podmínky a získají výhodnější benefity. Technici se dále domnívají, že nelze uspokojit požadavky některých řidičů. Charakterizují je takto: Častí fluktuanti, i kdyby se jim výrazně zvýšil plat. Mají pocit, že jim jsou poskytovány horší podmínky oproti jiným řidičům (např. horší trasy), neustále spekulují o lepších podmínkách v jiné společnosti. Využívají vysoké poptávky po řidičích na trhu a hledají uplatnění v jiných společnostech s očekávaným vyšším příjmem.

### **2.10.3 Z pohledu hlavního projektového manažera TNT**

Největší rozdíl na střediscích TNT vyplývá z geografické polohy těchto středisek. Na Moravě v Olomouci (stř.112) a Zlíně (stř.113) je jiná mentalita lidí, kteří si své práce vážejí. Určitou výhodou pro společnost je v dané oblasti nižší nabídka pracovních míst. Kurýři tvoří partu lidí, kteří svoji práci dělají víc jak 10 let. Kurýři v Olomouci i Zlíně mají denně cca 20-40 zastávek (výjimečně i 50) a denně najedou 100-300 km (dle oblasti).

Střediska Praha (stř.111) a Plzeň (stř.114) začínající a končící v Praze mají vysokou fluktuaci, která je ovlivněna polohou a zároveň je velice komplikovaná pro nalezení kvalitních řidičů. Příčiny fluktuace na stř. 111 a 113 spatřuje respondent v těchto oblastech: mentalita je jiná než na Moravě, uchazeči mají vysoké platové nároky, vysoká nabídka pracovních příležitostí, přístup kurýrů k práci je problematický, a proto se i stává, že zákazník odmítne akceptovat daného kurýra.

Na druhou stranu jde o oblasti velice náročné na obsluhu: Praha je nejobtížnější pro rozvoz kusových zásilek v centru, Plzeň a okolí je časově náročná s velkým nájezdem km, což je pro řidiče občas vyčerpávající.

#### **2.10.4 Z pohledu projektového manažera stř.601**

Řidiči VZV jsou zaměstnáváni na krátkou dobu z důvodů nespolehlivosti, nezodpovědnosti, neopatrnosti a vysoké nehodovosti. Díky zmíněným nedostatkům zaměstnanců se velmi často stává, že nedochází na pravidelné směny a tím narušují chod celého oddělení.

#### **2.10.5 Z pohledu manažerky personalistiky**

Problém s nedostatkem řidičů a s jejich velkou fluktuací vidí manažerka personalistiky ve spojení s dnešní dobou a novou generací zaměstnanců. Podle jejich slov bylo dříve (především před rokem 1989) povolání řidiče v MKD prestižním zaměstnáním a často i vysněným zaměstnáním mnoha malých kluků. Řidiči se dostali do zahraničí, což v té době běžný občan nemohl, poznávali cizí země a kraje a cítili se tedy „svobodní“. Navíc dostávali diety v cizí měně, což byla také velká výhoda a běžně nedostupná věc. Práce si tedy vážili a fluktuací nebyl problém. Tato generace řidičů se postupně dostává do důchodového věku a spolehliví a zkušení řidiči tedy pomalu mizí z pracovního trhu.

V současné době je velmi malá nezaměstnanost a nové generace zaměstnanců, kteří by mohli být potenciálními řidiči, volí často fyzicky méně náročná zaměstnání, věnují se počítačovým technologiím a tradiční řemesla nechtějí dělat. Zároveň cestování je dnes zcela běžné, takže ani cizí kraje už je nelákají. Loajalita ke společnosti jim často nic neříká a práci řidiče jdou dělat opravdu často jen ti, kteří jsou v nějaké tíživé životní situaci a potřebují peníze, na které se nevztahuje exekuce, a často i bydlení, které jim poskytne služební vůz. Tito zaměstnanci nemají vůbec žádný problém s tím, že v případě nové lákavé nabídky přejdou i několikrát do roka k jinému zaměstnavateli. Často požadují podmínky na hranici akceptovatelnosti, ale protože si je dopravci chtějí udržet, snaží se jim je plnit.

Manažerka personalistiky se domnívá, že řešení fluktuace je pouze správná motivace a ohodnocení, ale jako zaměstnavatelé si nemohou splnit všechny jejich požadavky. Manažerka personalistiky věří, že otevření trhu práce se zaměstnanci (řidiči) z východních zemí (Ukrajiny) situaci uklidní, a přestože se z médií dozvídají, že ukrajinští řidiči berou práci českým řidičům a snižují výši mezd, nemůže s těmito výroky absolutně souhlasit. Ukrajinští řidiče zaměstnávají až ve chvíli, kdy je nedostatek českých řidičů takový, že už nemají jinou možnost a mzdové ohodnocení je u těchto řidičů naprosto stejné jako u českých řidičů – to kontrolují i úřady práce i další instituce. Manažerka personalistiky věří, že se tímto trh práce s řidiči naplní, dopravci již nebudou zoufale shánět řidiče a přetahovat si je mezi sebou a věří, že fluktuace by se tímto mohla snížit.“

## 2.11 Dotazníkové šetření

Analýza příčin fluktuace řidičů byla prováděna na základě dotazníkového šetření. Data pro analýzu byla sbírána ve společnosti od 1. 4. 2016 do 31. 3. 2017.

Na základě teoretické části diplomové práce byl v rámci dotazníkového šetření předložen respondentům přehled příčin vázaných k fluktuaci řidičů. Tyto příčiny byly autorem rozříděné do jednotlivých bloků: Pracovní podmínky a pracovní prostředky, Ohodnocení práce (mzda), Vztahy s nadřízeným a vedením společnosti, Vztahy na pracovišti a Nejzávažnější důvody odchodu ze společnosti, které byly konzultovány a schváleny personální manažerkou Ing. Hájkovou. Struktura dotazníku byla dále konzultována a schválena Ing. Vnoučkovou, která je významnou odbornicí v řešené problematice. Kompletní dotazník je součástí přílohy O.

Sběr dat probíhal takto: odcházející řidič byl technikem/projektovým manažerem nebo asistentkou manažerky personalistiky, později manažerkou personalistiky, požádán o vyplnění dotazníku. Dotazník byl řidiči předložen osobně či ponechán v šatně se vzkazem v papírové podobě anebo pokud nebyl řidič k zastížení, byl osloven elektronickým dotazníkem přes e-mail. Většina vyplněných dotazníků byla předána v papírové verzi. Celkem bylo vyplněno 44 dotazníků z 66 odcházejících řidičů; návratnost tedy činila 67 %.

Úvodní část dotazníkového šetření je věnována získání základních informací o respondentovi: pohlaví, věk, národnost, datum nástupu a datum odchodu, typ dopravního prostředku, které obsluhoval, ne/přijetí na doporučení, obsluhovaný region a organizační zařazení respondenta. Respondent hodnotil 42 tvrzení pomocí hodnotící škály (viz tabulka 11).

Součástí dotazníkového šetření byl dále 5. blok, který obsahoval 12 hlavních příčin odchodů, které uvádí odborná literatura (viz teoretická část práce). Respondent mohl v tomto bloku označit maximálně 3 nejzávažnější důvody, proč ze společnosti odchází.

**Tabulka 11** Hodnotící škála

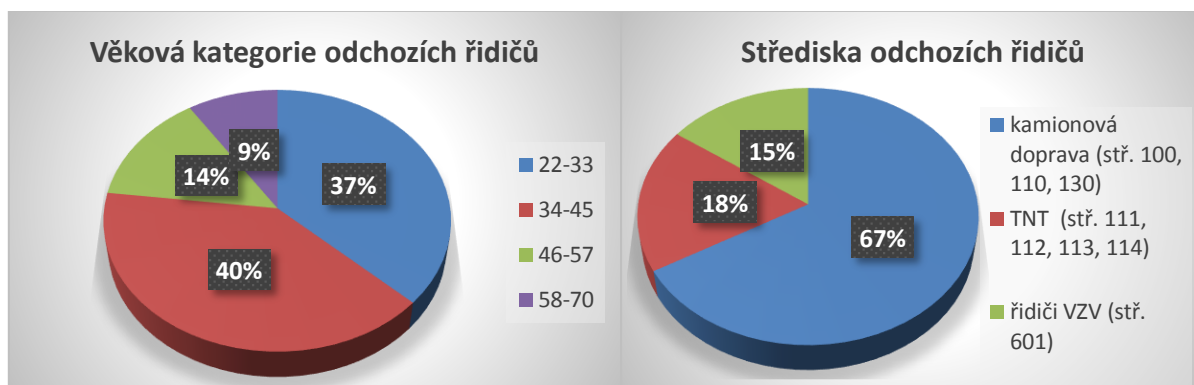
<b>Rozhodně souhlasím ANO (100 %)</b>	<b>Spíše souhlasím ANO (50 %)</b>	<b>Spíše nesouhlasím NE (50 %)</b>	<b>Rozhodně nesouhlasím NE (100 %)</b>
1	2	3	4

Zdroj: autor

Data získaná v rámci dotazníkového šetření byla zpracována s využitím statistických metod, které jsou detailně charakterizovány v teoretické části diplomové práce (viz oddíl 1.7). V dalším textu jsou shrnuty základní výsledky výzkumu.

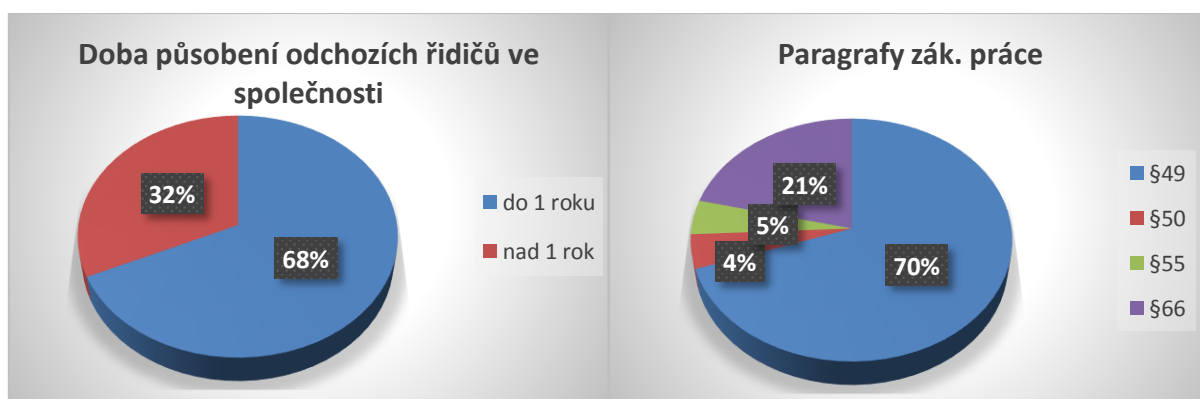
### 2.11.1 Charakteristika respondentů

Ze společnosti ve sledovaném období odešli především řidiči české národnosti. Věk respondentů se pohyboval od 22-70 let, z toho nejvíce respondentů bylo ve věku 22-33 let a 34-45 let. Střediska respondentů byla rozdělena do tří hlavních skupin, nejvíce respondentů bylo ze středisek 100 a 130 (viz. obrázek 12).



Obrázek 12 Věk a střediska odchozích řidičů (autor)

Respondenti byli ve společnosti zaměstnáni od 2 dnů do téměř 10 let, z toho důvodu byli respondenti rozděleni do dvou skupin podle doby působení ve společnosti: do 1 roku a nad 1 rok. Kritickou skupinou jsou řidiči působící ve společnosti do 1 roku (68 %), z toho 21 % odejde před koncem zkušební lhůty (§66 zák. práce). Odchozí řidiči rozvázali pracovní poměr nejčastěji dohodou §49, dále pouze 3 řidiči dostali výpověď – okamžité zrušení pracovního poměru (§55) za krádež nafty a stejný počet řidičů využilo §50, kdy zaměstnanec může dát zaměstnavateli výpověď z jakéhokoli důvodu nebo bez uvedení důvodu (viz obrázek 13).



Obrázek 13 Doba působení a paragrafy zák. práce (autor)

### 2.11.2 Pracovní podmínky a pracovní prostředky

Oblast pracovních podmínek a pracovních prostředků bylo prvním blokem dotazníkového šetření, který respondenti hodnotili. Detailní výsledky výzkumu jsou uvedeny v příloze P.

Většině respondentů při nástupu do společnosti byla poskytnuta práce, která jim byla slíbena; u respondentů pracujících ve společnosti do 1 roku je menší výkyv. V detailnějším pohledu se jedná o 6 řidičů působících ve společnosti pouze 1 měsíc a hlavní příčinou jejich odchodů byla nespokojenost s ohodnocením jejich práce (mzdou), pracovní podmínky a prostředky nesplňovaly jejich očekávání a dostali jinou (lepší) pracovní nabídku. Při nástupu do společnosti byli všichni respondenti seznámeni se svými právy a povinnostmi.

Technický stav vozidla považovali respondenti za vyhovující. Úkoly a pracovní instrukce byly respondentům zadávány jasně a srozumitelně, zároveň měli dostatek práce a cítili se dostatečně vytěžováni. Někteří respondenti v rámci šetření uvedli, že byli vytěžováni až příliš.

Respondentům byl v některých případech přidělen úkol, který neodpovídal dohodnutým podmínkám; jednalo se spíše o výjimku. Tento fakt potvrzují i technici, kteří výjimečně požádají řidiče, aby pro jiného řidiče jel na nakládku či vykládku z důvodů vyčerpání možných zákonem povolených pracovních hodin. Za tento úkol mají tzv. střídači adekvátní finanční ohodnocení, které se projeví ve mzdě. Řidičům bylo zpravidla vyhověno při žádosti o zajištění odpovídajících pracovních podmínek a nebyli opomenuti při získání lepší pracovní pozici či lepších pracovních podmínek.

Řidiči při nástupu do společnosti dostávají potřebné vybavení pro výkon práce, přesto jsou respondenti, kteří pociťují nedostatky. Většina respondentů je s tímto vybavením však spokojena. Větší pozornost je nutno věnovat plně funkční navigaci, kterou někteří respondenti postrádají. Tento nedostatek může být způsoben odlišným vnímáním kvality navigace, kterou podle slov techniků vlastní každé vozidlo.

Respondenti nad 1 rok, cítí větší stres z přepracovanosti než respondenti působící ve společnosti do 1 roku.

Určitou pozornost je potřeba věnovat změně pracovních podmínek (změně auta, trasy a vybavení), které byly pro 1/3 respondentů nevyhovující. Stejná skupina respondentů postrádá příležitosti k dalšímu osobnímu růstu (např. výuka jazyků, podpora získání ADR...). Z výsledků je patrné, že určitá skupina respondentů měla zájem se osobně rozvíjet; mají snahu učit se novým věcem a získat nové dovednosti.

### 2.11.3 Ohodnocení práce (mzda)

Oblast ohodnocení práce (mzda) byl druhý blok dotazníkového šetření, který respondenti hodnotili. Detailní výsledky jsou uvedeny v příloze Q.

Respondenti působící ve společnosti nad 1 rok byli seznámeni se všemi faktory, které ovlivňovaly jejich výši mzdy. U respondentů působících ve společnosti do 1 roku se projevuje občasný nesouhlas; někteří respondenti neznají všechny faktory ovlivňující mzdu. Způsob výpočtu měsíční mzdy byl pro všechny respondenty jasný a srozumitelný, stejně tak informace na výplatním lístku byly srozumitelné, zároveň výplata všem respondentům chodila pravidelně a včas.

Řidiči mají možnost vyplacení zálohy, přesto 5 respondentů zaměstnaných ve společnosti nad 1 rok uvedlo, že tuto možnost nemají.

Respondenti působící ve společnosti nad jeden rok, se domnívají, že byli spravedlivě ohodnoceni a dostávali to, co jim za odvedenou práci náleželo. Ne všichni respondenti působící ve společnosti do 1 roku jsou se svým ohodnocením nespokojeni. Zároveň tito respondenti označili za nejvýznamnější faktor odchodu spokojenost s ohodnocením jejich práce (mzdou) a splněním slíbených pracovních podmínek. Někteří respondenti působící ve společnosti do jednoho roku se domnívají, že mají nižší mzdu ve srovnání s ostatními zaměstnanci vykonávajícími stejnou práci.

Z výzkumu vyplynulo, že je třeba věnovat pozornost benefitům, které společnost řidičům nabízí. Pro respondenty působící ve společnosti do 1 roku jsou tyto benefity méně zajímavé než pro respondenty působící ve společnosti nad 1 rok. Jedná se o faktor, se kterým je nespokojeno nejvíce respondentů.

Dalším závažným faktorem je navyšování mzdy řidičů v průběhu jejich působení ve společnosti. Respondenti do 1 roku jsou více nespokojeni s navyšováním mezd než respondenti působící ve společnosti nad 1 rok.

### 2.11.4 Vztahy s nadřízeným a vedením společnosti

Vztahy s nadřízenými a vedením společnosti jsou ve všech vyjmenovaných faktorech (viz příloha R) převážně dobré. Někteří respondenti zaměstnaní nad 1 rok nesouhlasí s tvrzeními: „Nadřízený se zajímal o nápady řidičů“, „Nadřízený zaslouženě chválil a kritizoval některé zaměstnance“ a „Měl jsem důvěru v nejvyšší vedení společnosti“. Druhá skupina respondentů zaměstnaných ve společnosti do 1 roku nejvíce nesouhlasí s tvrzeními: „Nadřízený si všímal mých dobrých pracovních výsledků“, „Nadřízený zaslouženě chválil nebo kritizoval některé zaměstnance“, „Nadřízený se zajímal o nápady řidičů“, „Měl jsem



*důvěru v nejvyšší vedení firmy“*, „*Měl jsem dobré vztahy s vedením firmy“*, „*Nadřízeného uznávám jako odborníka a autoritu“*, „*Nadřízený mě doceňoval, uznával a byl vůči mně spravedlivý“*.

Výzkum ukázal na problém, který cítí někteří respondenti s vynucováním si přehnané autority ze strany nadřízeného; tento problém vnímají především respondenti působící ve společnosti nad 1 rok.

Velice dobré výsledky vyšly u faktorů týkajících se ochoty zabývat se řešením pracovních problémů řidičů a podávání dostatečné zpětné vazby k zadaným úkolům. Respondentům bylo převážně vyhověno v žádosti o dovolenou, jak ze soukromých, tak z rodinných důvodů.

### **2.11.5 Vztahy na pracovišti**

Respondenti neměli na pracovišti konflikty s kolegy (ostatními řidiči společnosti) a nikdy se nesetkali s rasovou diskriminací nebo sexuálním obtěžováním. Ojedinele se setkali respondenti s hrubým jednáním nebo se zesměšňováním. Větší problém v komunikaci s nadřízenými mají respondenti působící ve společnosti nad 1 rok, avšak nejedná se o významný problém. Ojedinele byly zmíněny problémy v komunikaci s disponenty u skupiny respondentů působících ve společnosti nad 1 rok. Detailní výsledky výzkumu jsou v příloze S.

### **2.11.6 Nejzávažnější důvody odchodů respondentů ze společnosti**

Poslední blok dotazníku je vyhodnocen Paretovým diagramem podle četností uváděných nejzávažnějších důvodů odchodů respondentů ze společnosti (viz příloha T). Nejčastějšími důvody, proč řidiči odcházejí ze společnosti, jsou:

1. Odchod z rodinných důvodů (24 %).
2. Lepší nabídka práce (22 %).
3. Nespokojenost s ohodnocením práce (mzda) (14 %).
4. Odchod ze zdravotních důvodů (12 %)
5. Pracovní podmínky a prostředky nesplnily očekávání (12 %).

Výše uvedené pořadí důvodů odchodu se shoduje s nejčastějšími důvody odchodů respondentů působících ve společnosti více než 1 rok. Respondenti působící ve společnosti do 1 roku uvedli jako významný důvod odchodu nespokojení očekávaných pracovních podmínek; tento důvod zmiňují častěji než nespokojenost s ohodnocením práce.

## 2.12 Shrnutí výsledků analýzy

Společnost SPEDITRANS CZ je prosperující logistickou společností, která i přes rostoucí míru odchodů a míru fluktuace neustále zaměstnává více zaměstnanců. Přesto je důležité se těmto vysokým hodnotám míry odchodů a míry fluktuace věnovat, jelikož řidičů z povolání je na trhu práce nedostatek a kvalita pracovníků ovlivňuje i úspěšnost společnosti.

Výsledky výzkumu ukázaly, že společnost by měla věnovat pozornost především oblasti pracovních podmínek a prostředků. V této oblasti odcházející pracovníci upozorňují na nedostatečné příležitosti k osobnímu růstu (výuka jazyků, podpora získání ADR) a na pocit stresu a nerovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Řidiči citlivě vnímají úpravu pracovních podmínek (změnu auta, změnu trasy, změnu vybavení), případně nekvalitní vybavení aut (nekvalitní nebo chybějící navigaci), které není dostačující k výkonu jejich práce.

Další významnou oblastí je oblast ohodnocení práce. Řidiči nejsou spokojeni s benefity, které jim společnost poskytuje. V některých případech upozorňují na nespravedlivé ohodnocení jejich práce (nižší mzda za stejnou práci) a malou perspektivu navýšení mzdy.

V oblasti vztahů na pracovišti respondenti upozorňují na problémy v komunikaci s disponenty.

### **3 NÁVRH OPATŘENÍ PRO SNÍŽENÍ FLUKTUACE ŘIDIČŮ VE SPOLEČNOSTI SPEDITRANS CZ, S.R.O.**

Na základě výsledků dotazníkového šetření jsou navržena opatření pro snížení fluktuace řidičů ve společnosti SPEDITRANS CZ. Mnohé faktory ovlivňující míru fluktuace řidičů jsou společnostmi zaměstnávající řidiče obtížně ovlivnitelné (např. osobní důvody, rodinné důvody apod.). Řada faktorů souvisí s konkurenčním prostředím daného oboru podnikání. Společnost by proto měla brát v úvahu všechny významné faktory, které mají vliv na fluktuaci řidičů, sledovat, vyhodnocovat a sestavovat opatření k jejímu snížení.

V rámci návrhů opatření pro snížení fluktuace řidičů ve společnosti SPEDITRANS CZ jsou nejprve vymezena specifika profese řidičů z povolání. Poté jsou formulovány návrhy opatření pro snížení fluktuace řidičů a je navržen způsob sledování fluktuace, který doposud ve společnosti není zaveden.

#### **3.1 Specifika profese řidiče z povolání**

Negativní faktory ovlivňující řidiče z povolání jsou definovány dle Macků (2017). Řidič z povolání je činnost, která klade relativně vysoké nároky na psychické i fyzické schopnosti člověka. Psychology je tato profese vnímána jako vysoce stresující. Obvykle jsou rozlišovány dvě hlavní formy psychické zátěže: zátěž sensorická, která vyplývá z nároků na činnost smyslových orgánů a jim odpovídajících struktur centrálního nervového systému; zátěž mentální, vyplývající z požadavků na zpracování informací kladoucích nároky na psychické procesy jako pozornost, paměť, představivost, myšlení a rozhodování.

Na vzniku zátěže se podílí několik zásadních faktorů. Řidič musí zpracovat velké množství informací a signálů za velmi krátký časový úsek. Řidiči si uvědomují, že chyby jsou zpravidla nenapravitelné a mohou vést k tragickým důsledkům. Zároveň si uvědomují zodpovědnost za převážené zboží nebo jeho nebezpečnost (ADR náklady) i vysokou cenu dopravního prostředku, který při výkonu své práce užívají.

Dalším zdrojem stresu je pracovní prostředí; řidiče při jeho práci provázejí vibrace a hluky s poměrně vysokou intenzitou a frekvencí. Zároveň se však řidiči z povolání musejí vyrovnávat s jednotvárným působením podnětů a také s nepravidelností režimu a odpočinku během směny i s nepravidelností směny, služeb, spánku a volného času. Mezi další zdroje zátěže patří extrémní teploty, hlavně v letních horkých dnech.

Zcela klíčovou oblastí jsou zdravotní rizika profesionálních řidičů. Řidiči z povolání mají špatný životní styl, který do velké míry vychází z pracovního prostředí. Často řidiče z povolání trápí také bolesti páteře, hlavně krční, běžné jsou i zažívací potíže a obezita.

Obsáhlou skupinu zátěžových faktorů tvoří pracovní směny a rozpis jízd. Problematické jsou především noční směny, které často negativně zasahují do osobního, potažmo rodinného života řidičů. Noční směny jsou navíc v podstatě neslučitelné s pravidelnou životosprávou, důležitou pro celkový zdravotní (vysoký krevní tlak, srdeční choroby, kloubní a svalové potíže) a psychický stav člověka.

### **3.2 Návrhy opatření pro snížení fluktuace řidičů**

Nejzávažnější faktory, které jsou podle výsledků dotazníkového šetření příčinami odchodů ze společnosti, jsou roztrženy do tří skupin: nespokojenost se stávajícími benefity, s pracovními podmínkami a finančním ohodnocením a nerovnováha mezi osobním a pracovním životem. K těmto skupinám jsou navržena opatření pro snížení fluktuace řidičů ve společnosti SPEDITRANS CZ.

#### **3.2.1 Úprava stávajících benefitů**

Přestože společnost má systém benefitů (viz analytická část práce), jedná se převážně o benefity, které vnímají řidiči jako samozřejmost nebo jsou pouze pro řidiče působící ve společnosti již několik let. Proto jsou ke stávajícím benefitům navrženy nové benefity, které by mohly být pro profesi řidiče atraktivní. Navržené benefity vycházejí z přístupů ostatních společností působících v dopravě a byly diskutovány s manažerkou personalistiky. Jedná se o tyto benefity:

- Proplácení jízdného do práce.
- Možnost vyhrát zajímavé ceny v soutěžích pro řidiče (např. nejlepší nováček).

Každoroční vyhlášení soutěže o atraktivní ceny typu: adrenalinové zážitky, wellness víkend pro dva apod. Soutěže a výherci by byli vyhlášeni na vánočním večírku. Soutěže by mohly být typu: nejspolehlivější řidič, řidič s nejnižší spotřebou pohonných hmot apod. Zaměření soutěže by korespondovalo s problémy, které společnost v daném období řeší.

- Finanční bonus k životnímu jubileu nebo k významným událostem (svatba, narození dítěte apod.)
- Příspěvek dětem na letní tábor.
- Jednorázová odměna při odpracovaných 5, 10, 15 letům.
- Příspěvek na sport, rehabilitace, masáže.

Podle deníku iDNES (2017) bude bolest zad nemocí z povolání. Nárok na odškodné budou mít převážně manuální pracovníci, například skladníci nebo zdravotní sestry. Tato problematika je tedy už vážně diskutována, a proto je třeba, aby byla pozornost věnována prevenci. Řidiči MKD takřka ve svých nákladních vozidlech žijí, mají tedy k této nemoci větší předpoklady, než zaměstnanci sedavého povolání pracující 8 hodin denně. Společnost by tak mohla využít aktuálnosti dané problematiky a řidičům nabídnout benefity v podobě příspěvků na sport, rehabilitace, masáže.

### **3.2.2 Zlepšení pracovních podmínek a finančního ohodnocení**

Profese řidičů není profesí, která by potřebovala neustálé vzdělávací kurzy a školení k tomu, aby řidiči mohli vykonávat svou práci. Přesto společnost řidičům nabízí různé vzdělávací aktivity, které jsou průběžně upravovány a umožňují řidičům získat znalosti a dovednosti (např. osvědčení ADR apod.).

Společnosti lze doporučit, aby svým řidičům průběžně nabízela možné rekvalifikační a další kurzy a využívala k tomu SMS zprávy. Řidiči tak budou mít pocit, že je o ně zájem a společnost je ochotná do nich investovat.

Problémy s komunikací mezi řidičem a disponentem je možné vyřešit jazykovými kurzy angličtiny pro techniky, kteří neumějí anglicky. Technici by tak mohli veškeré problémy, které řidiči nastanou v zahraničí, vyřešit sami, nikoli přes disponenta, který není vybaven potřebnými kompetencemi pro řešení problému. Řidiči proto mohou být s řešením disponentů nespokojeni a vznikají poté konflikty. Jelikož by byly kurzy angličtiny pro všechny řidiče MKD příliš nákladné a časově těžko uskutečnitelné, jazykové kurzy jsou doporučeny pouze pro 6 techniků, kteří jsou za řešení problému odpovědní a mají odpovídající znalosti dané oblasti.

### **3.2.3 Zmírnění nerovnováhy mezi osobním a pracovním životem**

Přestože někteří řidiči si nevybírají ani celou dovolenou a stávají se tak v období celozávodních dovolených střídači, výzkum odhalil, že v některých případech řidiči vnímají nerovnováhu mezi osobním a pracovním životem. Kritickou skupinou jsou mladí lidé, kteří zakládají rodinu nebo mají malé děti. Pro tuto skupinu řidičů je důležité finančně zajistit rodinu, a proto vyhledávají společnosti, které nabízejí práci pouze ve všední dny. Je tedy navrhován týden dovolené navíc, který by představoval významný benefit.

### 3.3 Sledování fluktuaace

Společnost i přes vysokou míru fluktuaace řidičů, míru fluktuaace nesleduje a proto o ní nemá přesný přehled v souvislosti se zavedením různých opatření. Proto byl vypracován excelový soubor o přehledu veškerých informací týkajících se všech řidičů.

Excelový soubor je primárně určen pro personální manažerku, která je zároveň správcem souboru. Soubor je přístupný pro všechny zaměstnance v omezeném rozsahu z důvodu ochrany osobních údajů. Soubor je rozdělen do 4 listů: popis zaměstnance, nástup do pracovního poměru (dále PP), benefity, ukončení PP a jeho součástí je i tabulka pro přehled fluktuaace.

List popis zaměstnance (obr. 14), obsahující základní informace o řidičích, je přístupný pouze pro manažerku personalistiky a přímé nadřízené řidičů. Buňky, které se v ostatních listech opakují, jsou automaticky odkazovány na tento list. Popis zaměstnance obsahuje: osobní číslo, jméno, příjmení, středisko, datum narození, datum nástupu do PP, datum případného ukončení PP, bydliště, vzdělání, předchozí zkušenosti a na závěr prostor pro případné poznámky. Zároveň je zde viditelné aktuální datum s automatickým aktualizovaným přehledem o počtu příchozích/odchozích zaměstnanců, členěným podle jednotlivých měsíců (viz tabulky nad základními informacemi). Buňky jsou aktualizovány přes funkce: datum (=DNES()), počty příchozích/odchozích řidičů v jednotlivých měsících (=SUMA(počet buněk ze sloupce ukončení PP)), celkové počty příchozích/odchozích řidičů (=SUMA(buňky z jednotlivých měsíců)).

dnešní datum	20.4.2017		duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
počet příchozích řidičů	3	počet příchozích řidičů	3								
počet odchozích řidičů	0	počet odchozích řidičů	0								

měsíc/rok	osobní číslo	jméno	příjmení	středisko	datum narození	nástup do PP	ukončení PP	bydliště	vzdělání	předchozí zkušenosti	poznámky
1.4.2017	1523	Jan	Novák	100	19.3.1972	1.4.2017		Hořice, Máchova 86	maturita	řidič z povolení 20 let	problémy se zády
	1524	Petr	Dvořák	130	1.12.1966	2.4.2017		Dobrá Voda, 15	výuční list - truhlář	řidič z povolení 5 let	
	1525	Karel	Barták	110	28.10.1986	3.4.2017		Jičín, Raisova 6985	výuční list - kuchař	řidič z povolení 2 roky	pozor, nezkušený

**Obrázek 14** Popis zaměstnance (autor)

List nástup do PP (obr. 15) slouží pro záznam odevzdávání jednotlivých povinných dokumentů, na obrázku jsou pouze vybrané. Nyní si tyto informace manažerka personalistiky vede v papírové formě, podle jejich slov je to pro ni rychlejší a snadněji zpracovatelný záznam. Přesto je doporučeno, aby se jednou za týden tyto informace zaznamenaly do elektronické podoby pro sumarizaci veškerých informací o řidiči na jednom místě.

dnešní datum	24.5.2017	NÁSTUP DO PRACOVNÍHO POMĚRU											
měsíc/rok	osobní číslo	jméno	příjmení	slůžka	smlouva	daně	zápočet	lékař	doklady	doklady o vzdělání	plná moc živn. (řidič)	skensmlouva+doklady	lékař
1.8.2017	1523	Jan	Novák	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	1524	Petr	Dvořák	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	1525	Karel	Barták	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

**Obrázek 15** Nástup do PP (autor)

List benefity (obr. 16) je rozdělen do dvou částí. Obě části jsou určeny pouze pro přímé nadřízené řidičů a vedení společnosti, úprava je zakázána.

První část je pro přehled o odměnách pro řidiče. Jméno doporučovatele je vyplněno pouze tehdy, pokud byl řidič doporučen stávajícím zaměstnancem společnosti SPEDITRANS CZ. Datum vyplacení po půl roce i po roce je automaticky doplněno přes funkci (=EDATE(datum nástupu;6/12)). Sloupec odpočítávající dny k vyplacení funguje jako datum vyplacení – zakotvené aktuální datum (=DNES()), zároveň je v tomto sloupci nastavené podmíněné formátování: rovno 0 zelená buňka, menší než 0 červená buňka. Pro upozornění k vyplacení odměny je zde navíc nastavené upozorňovací okno, které se objeví při otevření listu, jestliže je některá z buněk v odpočítávajícím listu menší nebo rovna 0. Po vyplacení částky se zaškrtně pole odměna vyplacena a vymaže se odpočítávající buňka, aby se ukončilo upozornění.

Druhá část listu benefity je vyhrazena pro samotné benefity, které řidič dostává. Na konci je uvedená celková částka. Informace poskytují základní přehled o jednotlivých řidičích z hlediska jejich benefitů a lze je užívat v rámci hodnocení jednotlivých řidičů i řidičů mezi sebou.

dnešní datum				Odměna za přijetí řidiče								
měsíc/rok	osobní číslo	jméno	příjmení	datum nástupu	jméno doporučovatele	datum vyplacení odměny po 1/2 roce	k vyplacení zbývá dnů	odměna vyplacena	datum vyplacení odměny po 1 roce	k vyplacení zbývá dnů	odměna vyplacena	
1.4.2017	1523	Jan	Novák	1.4.2017	Petr Král	1.10.2017	164	<input type="checkbox"/>	1.4.2018	346	<input type="checkbox"/>	
	1524	Petr	Dvořák	2.4.2017		2.10.2017	165	<input type="checkbox"/>	2.4.2018	347	<input type="checkbox"/>	
	1525	Karel	Barták	3.4.2017		3.10.2017	166	<input type="checkbox"/>	3.4.2018	348	<input type="checkbox"/>	

Seznam benefitů													
zapůjčení mobilu	zřízení účet u ČSOB	Unišek [Kč]	pojištění odpověď	život./důchod. pojištění	sleva na naftu	příspěvek dojíždění	příspěvek dět. tábor	životní jubileum	výhra ceny	odměna za x let práce	rekvalifikační kurz	příspěvek na zdraví	celková částka za benefity [Kč]
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2 000	2 520	1 000	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 000			5 000		1 000	12 520
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		2 520		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			2 000		Vzdělávej se		4 520
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1 000			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		1 000				5 000	7 000

**Obrázek 16** Benefity (autor)

List ukončení PP (obr. 17) je opět, stejně tak jako nástup do PP určen pro sumarizaci informací, které si manažerka personalistiky vede papírovou formou. Je zde potřeba při ukončení PP vymazat buňku odpočítávání v listu benefity, aby byla zrušena funkce upozorňování na vyplacení odměny.

dnešní datum				UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU					
osobní číslo	jméno	příjmení	datum ukončení	výpověď	paragraf	soc.	zápočet	odebrat z tabulky	poznámky
1523	Jan	Novák		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1524	Petr	Dvořák		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1525	Karel	Barták		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**Obrázek 17** Ukončení pracovního poměru (autor)

Poslední list přehled fluktuace (obr. 18) se automaticky vyplňuje přes kopírování buněk z prvního listu základní informace a je zde automaticky vypočítávaná míra fluktuace pro jednotlivé měsíce a celkově za jednotlivé roky přes nahraný vzorec v jednotlivých buňkách. Možné je nastavit i grafické zobrazení. Záleží už pouze na manažerce personalistiky, které informace chce mít v grafickém znázornění. Tabulka (obr. 18) pro přehled fluktuace je nyní nastavena pro následujících pět let. Pomocí tohoto přehledu může vedení společnosti sledovat, jak např. určitá opatření ovlivňují míru fluktuace.

	2017			2018			2019			2020			2021		
	počet nástupů	počet odchodů	míra fluktuace	počet nástupů	počet odchodů	míra fluktuace	počet nástupů	počet odchodů	míra fluktuace	počet nástupů	počet odchodů	míra fluktuace	počet nástupů	počet odchodů	míra fluktuace
leden															
únor															
březen															
duben															
květen															
červen															
červenec															
srpen	4	1													
září															
říjen															
listopad															
prosinec															

**Obrázek 18** Tabulka pro přehled fluktuace (autor)

Vyplňování tabulky je rychlé a snadné, jelikož téměř polovina dat se automaticky převádí z předchozích listů. Cílem této tabulky bylo vytvořit nástroj sledování fluktuace, který by manažerka personalistiky mohla využívat na podporu rozhodování. Personální manažerka má zároveň základní informace o řidičích, přehled o veškerých benefitech apod. Může dělat rychle a snadně statistiky o řidičích, ať už o tom, jak jsou řidiči vzdělání, odkud pocházejí apod. Díky těmto rychlým statistikám lze získat požadované informace pro potřeby konkrétních či rozhodovacích úloh.

V listu benefity je možné sledovat, zda odchozí řidiči využívali některé benefity, zda při zavedení nových benefitů se např. sníží míra fluktuace apod. Díky tomuto excelového souboru lze výsledky vyhodnotit během pár minut.



## 4 HODNOCENÍ NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ

Hodnocení navržených opatření ke snížení fluktuace řidičů společnosti je zpracováno na základě poskytnutých dat od manažerky personalistky a ostatních zdrojů, které jsou uvedeny v textu.

První část tohoto oddílu propočítává jednotlivé nákladové položky, které společnost vynaloží při nástupu řidiče do společnosti a v souvislosti s ukončením jeho PP.

Druhá část stanovuje náklady související s navrženými opatřeními ke snížení fluktuace řidičů stř. 100, 110 a 130.

Třetí část tohoto oddílu porovnává první a druhou část, o kolik více je společnosti navrhováno, aby investovala do spokojenosti svých řidičů.

### 4.1 Kalkulace nákladů souvisejících s PP řidiče

Nákladové položky, které je třeba zahrnout do celkových nákladů, které společnost vynakládá v souvislosti s přijetím řidiče do společnosti, jsou dvojího druhu: nevyčíslitelné a vyčíslitelné.

Mezi nevyčíslitelné položky podle Vnoučkové (2013) patří:

- Náklady před odchodem zaměstnance – zaměstnanci pracují pomaleji.
- Ztráty způsobené tím, že dosavadní řidič odešel dříve, než byl nalezen náhradník.
- Ztracených tržeb a efektivity práce po dobu zapracovávání nového řidiče.

Podle Kempa (2004) se jedná o náklady spojené se ztrátou ve vazbě na:

- Image společnosti.
- Spokojenost zákazníků.
- Morálku zaměstnanců.

Výsledky dotazníkového šetření poukazují na kritickou skupinu řidičů kamionu odcházejících do jednoho roku; jde o řidiče ve věku 22-45 let. Společnost v prvním měsíci po nástupu musí na každého řidiče vynaložit určité finanční částky. O těchto částkách společnost nemá přesný přehled, protože je nepovažuje za významné. Přesto je důležité vědět, jak vysoké tyto náklady jsou; zvláště jedná-li se o společnost s vysokou fluktuací. V tabulce č. 12 jsou propočítány náklady spojené s přijetím řidiče do PP a s ukončením PP. Jedná se o náklady na přijetí řidiče, jeho vybavení provozními pomůckami a poté náklady na ukončení pracovního poměru.

**Tabulka 12** Kalkulace nákladů na přijetí řidiče do PP a souvisejících s ukončením PP

Nákladové položky	Náklady [Kč] pro střediska:		
	Stř.100	Stř.110	Stř.130
<b>Nabídka volných pracovních míst pro řidiče</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42</b>
Inzerát na Úřadu práce [Kč/měsíc]	0	0	0
Strávený čas při vyřizování potřebné dokumentace [10 min/měsíc]	42	42	42
<b>Přijímací pohovor</b>	<b>134</b>	<b>134</b>	<b>127,5</b>
Strávený čas zaměstnance řídicí přijímací pohovor [30 min/1 řidič]	134	134	127,5
<b>Nástup řidiče</b>	<b>4 681</b>	<b>4 681</b>	<b>4 538</b>
Vstupní lékařská prohlídka (průměr)	400	400	400
BOZP [150 min/1 řidič]	670	670	637
PO [15 min/1 řidič]	67	67	64
Psychotesty pro profesní průkaz	1 400	1 400	1 400
Zaškolení řidiče + předání vozidla [8 hod/1 řidič]	2 144	2 144	2 037
<b>Pracovní oděv</b>	<b>1 248</b>	<b>1 248</b>	<b>1 248</b>
Pracovní obuv	700	700	700
2 x triko s propagačním potiskem společnosti	132	132	132
1 x mikina s propagačním potiskem společnosti	416	416	416
<b>Ukončení PP</b>	<b>1 621</b>	<b>1 621</b>	<b>1 567,5</b>
Strávený čas při vyřizování potřebné dokumentace (manažerka personalistiky + hlavní účetní) [2 hod/1 výpověď]	549	549	549
Předání vozidla, kontrola vozidla [4 hod/1 řidič]	1 072	1 072	1 018,5
<b>Celkem na 1 řidiče</b>	<b>7 726</b>	<b>7 726</b>	<b>7 523</b>

Zdroj: autor, SPEDITRANS CZ (2017)

Kalkulace nákladů na přijetí řidiče do PP souvisejících s ukončením PP (viz tab. 12) je rozdělena do pěti skupin nákladů, které jsou stanoveny takto:

- **Nabídka volných pracovních míst pro řidiče.**

Společnost nechce využívat placenou inzerci a spoléhá především na doporučení svých zaměstnanců; volná místa jsou nabízena pouze prostřednictvím Úřadu práce. Čas manažerky personalistiky je ohodnocen na základě její hodinové mzdy. Ta věnuje aktualizaci nabídky práce na Úřadu práce přibližně 10 min/měsíc.

- **Přijímací pohovor.**

Přijímací pohovor řídí přímí nadřízení řidičů. Průměrně přijímací pohovor trvá 30 min. Výše nákladů je tedy stanovena z hodinové mzdy manažerů jednotlivých středisek. Manažeři stř. 100 a 130 mají hrubou hodinovou mzdu 200 Kč, superhrubá mzda činí 268 Kč/hod. Manažer stř. 110 má hrubou hodinovou mzdu 190 Kč, superhrubá mzda je 255 Kč/hod.

- **Nástup řidiče.**

Při nástupu do společnosti musí řidič splnit několik povinností k tomu, aby mohl ve společnosti pracovat. Jedná se o vstupní lékařskou prohlídku, která je zaměstnavatelem

hrazena; náklady činí v průměru 400 Kč. Dále je tržba řidiče proškolen v BOZP a PO. Školení provádějí nadřízení, kteří mají oprávnění řidiče školit. Psychotesty pro profesní průkaz jsou jednou z nejnákladnějších položek, kterou zaměstnavatel hradí. Někteří nově přijatí řidiči psychotesty již mají, ale jsou i řidiči, kteří tuto povinnost nesplňují, a proto je tato položka do kalkulace započítána. Poslední kalkulační položkou v této skupině je zaškolení řidiče. Řidiči se předává vozidlo, vysvětluje se mu vyplňování dokumentů a systém hodnocení, představí se mu trasa a zákazníci, kteří mu budou nejčastěji přidělováni, objasní se mu práva a povinnosti, které předepisuje manuál řidiče apod. Doba na zaškolení řidiče a předání vozidla činí cca 8 hod.

- **Pracovní oděv.**

Společnost svým zaměstnancům dává oblečení s logem společnosti: 2x triko, 1x mikinu a 1x zimní bundu. Zimní bunda je řidiči darována až po uplynutí jednoho roku působení ve společnosti, jinak se řidič zavazuje k tomu, že pokud odejde do 1 roku, je povinen určitou část ceny bundy zaplatit. Dále je řidiči uhrazen příspěvek na pracovní obuv v hodnotě 700 Kč.

- **Ukončení PP.**

Nákladové položky související s ukončením pracovního poměru řidiče jsou: čas strávený vyřizováním dokumentace manažerky personalistiky a účetní, které stráví vyřizováním potřebné dokumentace každá cca hodinu. Hrubá hodinová mzda hlavní účetní je 220 Kč, superhrubá mzda činí 268 Kč/hod.

Náklady na přijetí jednoho řidiče a související s ukončením PP ve stř. 100 a 130 činí 7 726 Kč a za řidiče stř. 110 7 523 Kč. Průměrně jde o částku 7 625 Kč/řidiče. V období dotazníkového šetření odešlo 44 řidičů za rok, což jsou v průměru 4 zaměstnanci za měsíc. Celkové vynaložené náklady činily za rok 335 500 Kč.

## **4.2 Kalkulace nákladů na navrhovaná opatření**

V předchozí části práce byla navržena opatření pro snížení fluktuace řidičů společnosti SPEDITRANS CZ. V dalším textu jsou propočteny náklady související s těmito opatřeními, pokud by byla společností zrealizována. Kalkulované položky jsou:

- **Proplácení jízdného do práce.**

K 15.4.2017 cena nafty v Královohradeckém kraji byla 30,20 Kč/l a cena Naturalu 95 31,03 Kč/l (kurzycz, 2017). Je-li bráno, že průměrná spotřeba pohonných hmot automobilu je šest litrů na sto kilometrů, činí náklady na spotřebu pohonných hmot na 1 km cca 2 Kč. Řidiči stř. 100 a 130 dojíždějí do práce a z práce 1x za týden, někteří 1 x za měsíc. Je počítáno

i s tím, že řidič se nechá ke svému vozidlu dovést, aby nestálo osobní vozidlo např. celý měsíc na parkovišti a mohlo být rodinou užíváno; jsou tedy počítány 4 cesty (2 do práce a 2 z práce). V úvahu je bráno, že řidič dojíždí v průměru 20 km, náklady jsou tedy v průměru 640 Kč/měsíc na jednoho řidiče ( $20 \cdot 4 \cdot 4 \cdot 2 = 640$  Kč/měsíc). Počet řidičů k 1.4.2017 byl 41 (stř. 100,130), průměrné náklady jsou 26 240 Kč/měsíc.

Řidiči 110 dojíždí do práce každý den, jsou tedy brány v úvahu pouze 2 cesty za den 20 x za měsíc ( $20 \cdot 2 \cdot 20 \cdot 2 = 1\,600$  Kč/měsíc). Řidičů stř. 110 k 1.4.2017 bylo 10, průměrné náklady jsou 16 000 Kč/měsíc. Náklady jsou spíše nadhodnocené, jelikož mnoho řidičů jezdí do práce autobusem nebo na kole. Návrh tohoto benefitu by společnost přišel přibližně na 42 240 Kč měsíčně. Je doporučováno, aby se tento benefit nabízel až po půl roce působení ve společnosti. Jelikož nyní ve společnosti téměř polovina řidičů nevydrží ani jeden rok, je tedy odhadováno, že daný benefit získá 2/3. Náklady jsou tedy odhadovány na 28 160 Kč/měsíc.

Vyplacení příspěvky na dopravu představují zaměstnanecký benefit, z kterého je třeba na straně zaměstnavatele odvést pojistné (ve výši 34 %) na sociální a zdravotní pojištění. Náklady související s tímto návrhem by tedy pro společnost činily  $28\,160 \cdot 1,34 = 37\,735$  Kč za měsíc, za rok je to 452 813 Kč.

- **Možnost vyhrát zajímavé ceny v mnoha soutěžích pro řidiče.**

Adrenalinové zážitky či wellness pobyty pro 2 osoby jsou kalkulovány v hodnotě 2 500 Kč. Tato každoroční soutěž je určena pro tzv. nováčky, tedy řidiče ve společnosti působící 3-12 měsíců. Průměrný roční počet příchozích řidičů za roky 2012-2016 je 72 řidičů. Podle typu soutěže, která bude každý rok jiná ve vazbě aktuální problémy, které je třeba zlepšit, společnost vyhlásí možný počet výherců. Společnosti je doporučován maximální počet možných výherců 10; roční náklady spojené s touto soutěží by činily 25 000 Kč.

- **Finanční bonus související s životním jubileem (svatba, narození dítěte, kulaté narozeniny ...).**

Finanční bonus za životní jubilea je již známým benefitem, který je mezi zaměstnanci oblíbený a zaměstnavatel má možnost zaměstnanci pogratulovat vyplacením určité finanční částky. Doporučovaná částka je 2 000 Kč k narození dítěte, ke svatbě a ke kulatým narozeninám. Náklady na každý rok budou různé. Je doporučováno, aby měl na tento benefit nárok každý zaměstnanec společnosti, tedy i THP zaměstnanci, kteří tvoří malou část z celého počtu zaměstnanců. Pro tento typ benefitu je kalkulována částka 6 000 Kč (při předpokladu 3 jubileí za měsíc u stř. 100, 110 a 130). Ročně jde o částku 72 000 Kč.

- **Příspěvek dětem na letní tábor.**

Tento benefit je opět doporučováno nabízet všem zaměstnancům. Příspěvek na letní tábor by byl pro děti od 6 do 15 let v hodnotě 500 Kč/dítě. Tyto náklady jsou stejně tak jako náklady na finanční bonusy za životní jubilea v jednotlivých letech různé. Při 51 řidičích k 1.4.2017 je odhadováno, že 1/3 z nich by měla nárok na tento benefit. Kalkulovaná částka činí 8 500 Kč za rok (17\*500).

- **Jednorázová odměna při odpracování 5, 10, 15 let.**

Společnost svým řidičům zvyšuje mzdu každý rok o 500 Kč hrubého. THP pracovníci oproti řidičům nemají pravidelně navyšovanou mzdu. Je doporučováno, aby byla všem řidičům v den, kdy ve společnosti působí 5, 10 a 15 let, dána jednorázová odměna ve výši 5 000, 10 000 a 15 000 Kč. Je předpokládáno, že v průměru každý rok bude 1 x každá odměna vyplacena, je potřeba mít v rezervě 40 000 Kč/rok.

- **Příspěvek na sport, rehabilitace, masáže.**

Příspěvky na sport, rehabilitaci či masáž jsou navrženy proplácet řidičům stř. 100, 110 a 130 (51 řidičů). Pro výpočet jednotné částky na příspěvek jsou použity ceny masáží zad nabízené v Hořicích (masáže zad – 25 min za 130 Kč) (sporthorice, 2017), jelikož je předpokládáno, že budou řidiči nejvíce využívány. Aby byly masáže účinné, je doporučovaná 1 masáž za měsíc. Společnosti je doporučováno proplácet každou třetí masáž. Roční náklady na tento benefit tedy činí přibližně 26 520 Kč (130x4x51).

- **Jazykové kurzy.**

Jazykové skupinové kurzy do 7 osob se soukromým učitelem se pohybují v okolí Hořic přibližně cca 500 Kč/hod. Učitel angličtiny by do společnosti docházel každý týden, jeden technik z Olomouce by měl tyto kurzy pomocí videohovorů. Celkové roční náklady, uvažujeme-li 52 týdnů/rok, by činily 26 000 Kč.

- **Jeden týden dovolené navíc.**

Jeden týden dovolené navíc u řidiče stř. 100 a 130 představuje 4 275 Kč. Hrubá měsíční mzda řidiče stř. 100 a 130 je 13 400 Kč, superhrubá mzda činí 17 956 Kč/měsíc, počet pracovních dnů v roce je uvažován 21 dnů.

U řidiče střediska 110 představuje jeden týden dovolené navíc 3 892 Kč. Hrubá měsíční mzda řidiče činí 12 200 Kč, superhrubá mzda 16 348 Kč/měsíc, počet pracovních dnů v roce je uvažován 21 dnů. Pro 41 řidičů MKD a 10 řidičů stř. 110 by činily náklady 214 195 Kč/rok (41\*4 275 + 10\*3 892 = 175 275 + 38 920 = 214 195 Kč/rok).

### 4.3 Shrnutí

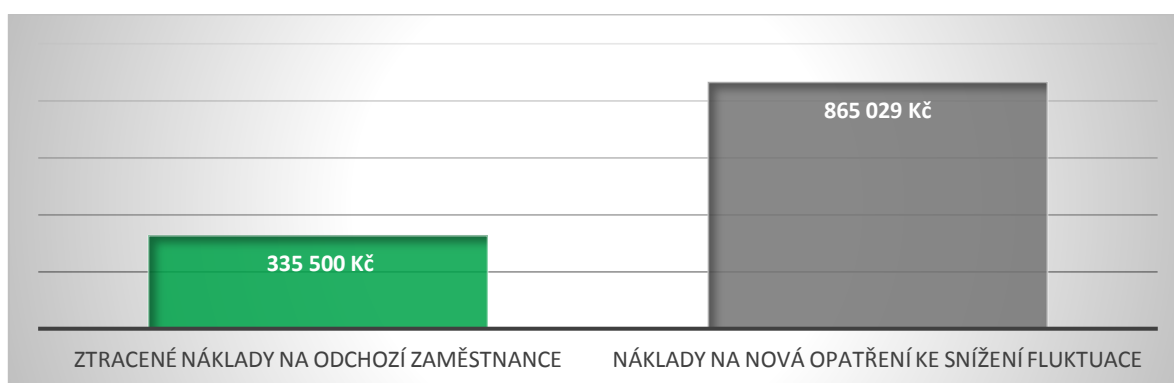
Celková kalkulace nákladů na návrhy opatření pro snížení fluktuace řidičů ve společnosti SPEDITRANS CZ je shrnuta v následující tabulce č. 13.

**Tabulka 13** Kalkulace nákladů návrhů opatření pro snížení fluktuace řidičů

Kalkulační položky	Náklady [Kč/rok]
Proplácení jízdného	452 813
Možnost výhry zajímavých cen	25 000
Finanční bonusy k jubileu	72 000
Finanční příspěvek na dětský tábor	8 500
Jednorázový bonus za odpracované roky	40 000
Příspěvek na zdraví	26 520
Jazykové kurzy	26 000
1 týden dovolené navíc	214 195
<b>Celkem</b>	<b>865 029</b>

Zdroj: autor

Za dobu, kdy probíhalo dotazníkové šetření navržená na zjišťování příčin fluktuace řidičů odešlo ze společnosti 44 řidičů. Což jsou v průměru 4 řidiči za měsíc. Z tabulky 13 vyplývá, že celkové náklady související s návrhy opatření pro snížení fluktuace řidičů jsou 2 a půl krát vyšší než ztracené náklady, vynaložené v souvislosti s přijetím řidiče do pracovního poměru a s jeho ukončením. Celkové ztracené náklady činí za rok 335 500 Kč (viz obr. 19).



**Obrázek 19** Graf porovnávající ušetřené a investované náklady (autor)

Pro posouzení výkonnosti realizace navrhovaných opatření je však třeba uvažovat i existující nefinanční přínosy nízké fluktuace řidičů, kam lze zařadit kvalitu pracovního prostředí, spokojenost zaměstnanců, vztahy na pracovišti, podmínky výkonu práce, úroveň informovanosti a komunikace, možnost angažovat se, možnost osobního růstu a vzdělávání.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout a zhodnotit opatření pro snížení fluktuace řidičů ve společnosti SPEDITRANS CZ.

Fluktuace je chápána především jako negativní faktor ovlivňující personální zajištění i celkové fungování společnosti. Nejpodstatnějšími negativními dopady fluktuace zaměstnanců jsou odcházející zaměstnanci nepracující na plný výkon, odnášející s sebou (často ke konkurenci) důležité znalosti a jejich odchody a nahrazení stojí organizaci čas i peníze. Fluktuace je spojena se ztrátou zaškolených zaměstnanců, někdy i se ztrátou zákazníků či minimálně přechodným zhoršením péče o zákazníky, možností ztráty kreditu a důvěryhodnosti také u dodavatelů a snížením důvěryhodnosti společnosti coby potenciálního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o zaměstnání. Fluktuace má nejen svá negativa, ale i pozitiva, bez kterých by společnosti stagnovaly. Mezi vybraná pozitiva patří například: udržení fungujícího vnitřního „trhu práce“ – vytváření příležitostí k postupu, dochází k přílivu nových lidí a nápadů do organizace, odstraňují se částečně stereotypy a provozní slepota, stabilizuje se produktivní personál apod.

Společnost SPEDITRANS CZ je moderní logistická společnost poskytující veškeré logistické služby: dopravu, skladování, celní deklaraci a poradenství v logistice. Na trhu působí od roku 2009 a stále se rozvíjí.

V rámci analýzy společnosti bylo zjištěno, že v letech 2012-2016 měla společnost poměrně vysokou míru fluktuace (44-75 %) a vysokou míru odchodů (29-45 %), tyto hodnoty od roku 2014 stále rostou. Z toho důvodu byla věnována pozornost faktorům ovlivňujícím fluktuaci, a to především pracovním podmínkám a prostředkům (nedostatečná příležitost k osobnímu růstu, pocit stresu a nerovnováhy mezi pracovním a osobním životem, citlivé vnímání úpravy pracovních podmínek, nekvalitní nebo chybějící navigace), ohodnocení práce (nespokojenost se stávajícími benefity, nespravedlivé ohodnocení jejich práce, malá perspektiva navýšení mzdy) a problémům v komunikaci s disponenty. Tyto faktory ovlivňující fluktuaci byly identifikovány prostřednictvím dotazníkového šetření, které probíhalo mezi odcházejícími řidiči.

Na základě faktorů ovlivňujících fluktuaci řidičů byla navržena opatření pro jejich nápravu. Společnosti bylo doporučeno sledovat fluktuaci řidičů za pomoci navrženého systému; společnost dosud fluktuaci nesleduje, ani nevyhodnocuje. Dále byla navržena úprava stávajících benefitů (proplácení jízdného do práce, možnost výhry zajímavých cen, finanční bonusy k životním jubileím, příspěvek na dětský tábor, jednorázové odměny za dlouhodobé

působení ve společnosti, příspěvky na sport či masáže), opatření pro zlepšení pracovních podmínek a finančního ohodnocení (rekvalifikační kurzy, jazykové kurzy pro techniky) a návrh na zmírnění nerovnováhy mezi osobním a pracovním životem (jeden týden dovolené navíc).

Náklady na navržená opatření pro snížení fluktuace by činily 865 tis. Kč ročně. Tyto náklady jsou v součtu vyšší, než tzv. ztracené náklady, které společnost vynakládá v souvislosti s přijetím řidiče do pracovního poměru a s jeho ukončením. Je však nutné brát v úvahu velice podstatné nefinanční přínosy, kterými jsou: kvalita pracovního prostředí, spokojenost zaměstnanců, dobré vztahy na pracovišti, odpovídající podmínky pro výkon práce, úroveň komunikace, možnost osobního růstu a vzdělávání.

Společnost byla seznámena s výsledky dotazníkového šetření a byla jí poskytnuta veškerá data z výzkumu. Návrhy opatření pro snížení fluktuace byly konzultovány s manažerskou personalistikou. Některé z navržených opatření budou společností využity s cílem snížení míry fluktuace tak, aby byl zajištěn odpovídající rozvoj společnosti.



## POUŽITÁ LITERATURA

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ČERMÁK, Miroslav, 2016. I nízká fluktuace může být problém. *Cleverand smart* [online]. [cit. 2017-02-4] Dostupné z: <http://www.cleverandsmart.cz/i-nizka-mira-fluktuace-muze-byt-problem/>

ČESKO, 2006. *Zákon č. 162/2006 Sb., zákoník práce* [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/28943/vyhlaska\\_440\\_2016.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/28943/vyhlaska_440_2016.pdf)

ČESMAD BOHEMIA, 2017. *ADR školení pro řidiče*. ČESMAD BOHEMIA [online]. [cit. 2017-04-2] Dostupné z: <http://skoleni.prodopravce.cz/adr-preprava-nebezpecnych-veci>

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0374-9.

BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2903-9.

DYTRT, Zdeněk, 2006. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1589-9.

EVANGELU, Jaroslava Ester, 2009. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2607-6.

FIALOVÁ, Helena, 2007. *Malý ekonomický výkladový slovník*. Praha: A plus. ISBN 978-80-903804-0-0.

HÁJEK, Martin, 2012. Fluktuace bez závoje. *vedeme* [online]. [cit. 2016-12-28] Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/346-fluktuace.html>

HEATHFIELD, Susan M., 2016. 18 tipů ke snížení fluktuace zaměstnanců. *thebalance* [online]. [cit. 2016-12-28] Dostupné z: <https://www.thebalance.com/tips-to-reduce-employee-turnover-1919039>

HRNEWS, 2002. I retence má svou hierarchii potřeb. *HRNEWS* [online]. [cit. 2016-02-05] Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/i-retence-ma-svou-hierarchii-potreb-id-166630#ixzz1IeVP6ctH>

iDNES, 2017. Bolest zad bude nemocí z povolání. Na odškodné však dosáhne málokdo. *iDNES* [online]. [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: [http://zpravy.idnes.cz/bolest-zad-nemoc-z-povolani-odskodne-dvo-/domaci.aspx?c=A170322\\_211742\\_domaci\\_fka](http://zpravy.idnes.cz/bolest-zad-nemoc-z-povolani-odskodne-dvo-/domaci.aspx?c=A170322_211742_domaci_fka)

- KATCHER, Bruce L. a Adam SNYDER, 2009. *30 důvodů, proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1922-8.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-261-168-3.
- KURZYCZ, 2017. Vývoj ceny benzínu, nafty, aktuální cena a podrobný graf. *kurzycz* [online]. [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <http://www.kurzycz.cz/komodity/index.asp?A=6&od=9.4.2017>
- MACKŮ, Iva, 2017. Povolání profesionálního řidiče. *BESIP* [online]. [cit. 2017-05-07] Dostupné z: <http://www.ibesip.cz/cz/profesionalni-ridic/bezpecne-rizeni-vozidla/povolani-profesionalniho-ridice>
- MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU, 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-85623-29-3.
- NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK, 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1705-0.
- SCHEIN, Edgar H., 1969. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis. ISBN 99-00-00078-X.
- SOUČEK, Eduard, 2006. *Statistika pro ekonomy*. Praha: Professional Publishing, ISBN 978-80-86946-43-6.
- SPEDITRANS CZ, 2017. *interní materiály společnosti*. Hořice: SPEDITRANS CZ.
- SPORTHORICE, 2017. *Masáže*. sporthorice [online]. [cit. 2017-05-07] Dostupné z: <http://www.sporthorice.cz/masaze/>
- SVOZOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9473-5.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ et al., 2015. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-274-8.
- ŠIMEK, Zdeněk, 2011. Retence a důvody fluktuace. *VŠEM BLOG VŠEM* [online]. [cit. 2017-04-2] Dostupné z: <http://simek.blog.vsem.cz/2011/04/19/retence-a-duvody-fluktuace/>
- TNT, 2015. Historie. *TNT* [online]. [cit. 2017-03-05]. Dostupné z: <http://www.tnt.com/corporate/history>.
- URBAN, Jan, 2004. *Výkladový slovník řízení zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: Aspi. ISBN 80-7357-019-X.
- VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: ADART. ISBN 978-80-904645-9-9.

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Pracovní oblasti motivátorů.....	15
Tabulka 2 Pracovní motivátory podle potřeb .....	15
Tabulka 3 Analýza míry přežití .....	22
Tabulka 4 Přehled manažerů.....	31
Tabulka 5 Přehled disponentů.....	32
Tabulka 6 Přehled techniků .....	33
Tabulka 7 Přehled řidičů.....	35
Tabulka 8 Přehled ostatních zaměstnanců .....	36
Tabulka 9 Přehled školení při nástupu .....	43
Tabulka 10 Přehled školení a kurzů během působení ve společnosti .....	46
Tabulka 11 Hodnotící škála .....	53
Tabulka 12 Kalkulace nákladů na přijetí řidiče do PP a souvisejících s ukončením PP.....	66
Tabulka 13 Kalkulace nákladů návrhů opatření pro snížení fluktuace řidičů .....	70

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Křivka přežití .....	22
Obrázek 2 Logo společnosti .....	27
Obrázek 3 Počet zaměstnanců .....	29
Obrázek 4 Vzor SMS od řidiče technikovi a disponentovi .....	33
Obrázek 5 Vývoj počtu řidičů (ve srovnání s vývojem počtu THP) v letech 2012-2017 .....	34
Obrázek 6 Počet řidičů a vozů ve vozovém parku .....	35
Obrázek 7 Internetový inzerát společnosti .....	37
Obrázek 8 Klasický MKD a kamion MEGA .....	42
Obrázek 9 Kamion souprava .....	42
Obrázek 10 Dodávka a Avie .....	42
Obrázek 11 Vývoj ukazatelů míry odchodů a míry fluktuace .....	50
Obrázek 12 Věk a střediska odchozích řidičů .....	54
Obrázek 13 Doba působení a paragrafy zák. práce .....	54
Obrázek 14 Popis zaměstnance .....	62
Obrázek 15 Nástup do PP .....	62
Obrázek 16 Benefity .....	63
Obrázek 17 Ukončení pracovního poměru .....	63
Obrázek 18 Tabulka pro přehled fluktuace .....	64
Obrázek 19 Graf porovnávající ušetřené a investované náklady .....	70

## SEZNAM ZKRATEK

ADR	Accord Dangereuses Route Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí
AVG	Aritmetický průměr
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CIPD	Championing Better Work and Working Lives Mezinárodní program pro personalisty
ČR	Česká republika
MAX	Maximum
MED	Medián
MIN	Minimum
MKD	Mezinárodní kamionová doprava
MOD	Modus
PO	Požární ochrana
PP	Pracovní poměr
SMS	Short message service Služba krátkých textových zpráv digitálních mobilních telefonů
SPZ	Státní poznávací značka
THP	Technickohospodářský pracovník
TNT	Thomas Nationwide Transport
VZV	Vysokozdvíhový vozík

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A</b>	Seznam středisek
<b>Příloha B</b>	Dotazník pro Úřad práce
<b>Příloha C</b>	Organizační struktura společnosti
<b>Příloha D</b>	Náplň práce projektového manažera
<b>Příloha E</b>	Náplň práce manažerky obchodu a dispečinku
<b>Příloha F</b>	Náplň práce manažerky personalistiky
<b>Příloha G</b>	Náplň práce disponenta
<b>Příloha H</b>	Náplň práce technika a dispečera dopravy
<b>Příloha CH</b>	Náplň práce řidiče kamionu
<b>Příloha I</b>	Náplň práce kurýra TNT
<b>Příloha J</b>	Náplň práce řidiče, skladníka a manipulanta VZV
<b>Příloha K</b>	Osobní dotazník
<b>Příloha L</b>	Pravidla k přijetí kurýra pro práci vykonávanou pro TNT Express ww ČR
<b>Příloha M</b>	Ukazatele intenzity a míry fluktuace za období 2012-2016
<b>Příloha N</b>	Přehled změn ve společnosti SPEDITRANS CZ od 1.4.2016 do 31.3.2017
<b>Příloha O</b>	Dotazník – fluktuace řidičů
<b>Příloha P</b>	Blok dotazníku: Pracovní podmínky a prostředky
<b>Příloha Q</b>	Blok dotazníku: Ohodnocení práce (mzda)
<b>Příloha R</b>	Blok dotazníku: Vztahy s nadřízeným a vedením společnosti
<b>Příloha S</b>	Blok dotazníku: Vztahy na pracovišti
<b>Příloha T</b>	Nejzávažnější důvody odchodů respondentů ze společnosti



**Příloha A** Seznam středisek (autor s využitím SPEDITRANS CZ, 2017)

<b>Středisko</b>	<b>Název střediska</b>	<b>Zaměstnanci</b>
100	Vlastní doprava MKD	řidiči MKD, projektový manažer
110	Staropramen Praha	řidiči, projektový manažer
111	TNT Praha	kurýři, projektový manažer
112	TNT Olomouc	kurýři, projektový manažer
113	TNT Zlín	kurýři, projektový manažer
114	TNT Plzeň	kurýři, projektový manažer
115	TNT Hradec Králové	kurýři, hlavní projektový manažer
130	Vlastní doprava Olomouc	řidiči MKD, technik, projektový manažer
150	Režie doprava – technici	technici, administrativní pracovnice, manažer technického oddělení
250	Dispečink	disponenti, manažerka dopravy a obchodu
251	Režie spedice – Olomouc	disponenti
300	Dílna Hořice	opraváři aut, dílnští pracovníci
350	Režie – sídlo	manažerka personalistky, hlavní účetní, fakturantky, pokladní, uklízečka
400	Vedení společnosti	asistentka vedení, obchodní ředitel, technický ředitel
600	Skladníci Hořice	skladník a manipulát VZV, projektový manažer logistiky
601	Expedice Skřivany	řidiči VZV, projektový manažer
650	Logistika	projektový manažer

MKD Mezinárodní kamionová doprava

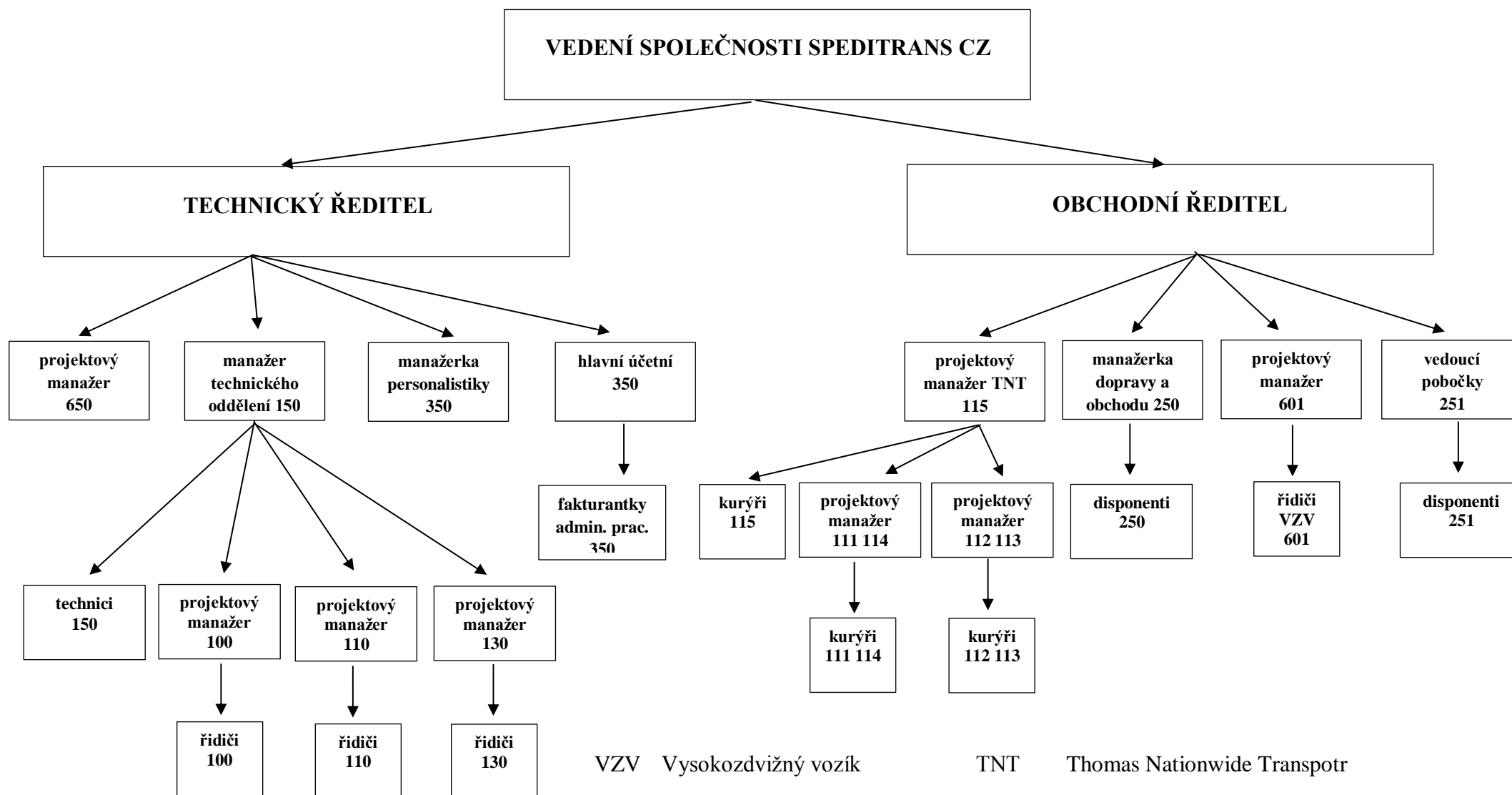
VZV Vysokozdvíhový vozík



**Příloha B** Dotazník pro Úřad práce (SPEDITRANS CZ, 2017)

1 EVIDENČNÍ ÚDAJE ZAMĚSTNAVATELE					
<b>Název firmy, IČ, sídlo</b> SPEDITRANS CZ, s. r. o. IČ 25939769 Klicperova 1391, 508 01 Hořice					
<b>Právní forma</b>	Společnost s ručením omezeným				
<b>Hlavní činnost CZ-NACE</b>	49	<b>Konkretizace činností</b>	Doprava vnitrostátní i mezinárodní		
	52		Skladování, poradenská činnost v oblasti dopravy		
<b>Adresa pracoviště (okr. Jičín)</b>	Ulice, č. p. Klicperova 1391				
	Obec, PSČ Hořice, 508 01				
<b>Tel.</b>		<b>Fax</b>			
<b>E-mail</b>	info@speditrans.cz	<b>Webové stránky</b>	www.speditrans.cz		
<b>Statutární zástupce</b>					
<b>Jméno</b>	Libor	<b>Příjmení</b>	Veselý	<b>Titul</b>	
<b>Funkce</b>	Jednatel	<b>E-mail</b>	libor.vesely@speditrans.cz	<b>Telefon</b>	
3 STAVY A POHYBY ZAMĚSTNANCŮ ZA VŠECHNA PRACOVIŠTĚ V OKRESE JIČÍN					
<b>Stavy zaměstnanců na pracovištích v okrese</b>			<b>Aktuální stav k 31.12.2016</b>	<b>Předpoklad stavu k 30.6.2017</b>	
<b>Počet zaměstnanců v okrese celkem</b>			141	146	
<b>z toho:</b>				XXX	
muži			119	XXX	
ženy			22	XXX	
nedělnické profese (THP + ostatní)			32	XXX	
dělnické profese vč. pomocného a obslužného personálu			109	XXX	
osoby se zdravotním postižením			0	XXX	
- z toho OZP III. st.			0	XXX	
zaměstnanci 55+			10	XXX	
- z toho starobní důchodci			3	XXX	
absolventi			3	XXX	
mladiství do 18 let			0	XXX	
cizinci z EU s informační kartou			0	XXX	
cizinci s povolením k zaměstnání			0	XXX	
5 DO JAKÉ KATEGORIE LZE FIRMU ZAŘADIT V NÁSLEDUJÍCÍM OBDOBÍ?					
<b>Kategorie</b>	<b>Popis</b>			<b>Zařazení</b>	
<b>I. Snižování stavů</b>	z jakýchkoli důvodů v celé škále od likvidace podniku po propouštění z důvodu technologických změn				
<b>II. Udržení stavů při dočasných obtížích</b>	Např. překážka zaměstnavatele - částečná nezaměstnanost				
<b>III. Řešení přirozené fluktuace</b>	obměna či náhrada stávajících zaměstnanců			ANO	
<b>IV. Zvyšování stavů</b>	předpokládaný příjem nových zaměstnanců				
6 PŘEDPOKLÁDANÝ VÝVOJ V POHYBU ZAMĚSTNANCŮ V PRVNÍM POLOLETÍ 2017					
<b>Profese</b>		<b>přijímání/počet</b>	<b>propouštění/počet</b>		
Skladník, manipulát VZV		3	3		
Řidič, opravář aut		15	10		
THP		1	0		

**Příloha C** Organizační struktura společnosti (autor s využitím SPEDITRANS CZ, 2017)



VZV Vysokozdvížený vozík

TNT Thomas Nationwide Transportr



### Popis pracovní funkce

Název funkce:	Projektový manažer
Jméno a příjmení:	
Osobní číslo:	
Datum nástupu:	
Středisko:	110
Místo výkonu práce:	Praha

Projektový manažer je pracovník s vyšší kvalifikací samostatně řídící a kontrolující provoz vlastních vozů na přiděleném středisku a odpovídající za jejich ekonomické výsledky.

Této funkci přísluší kromě všeobecných práv a povinností pracovníků vyplývajících ze Zákonů práce následující:

#### Pracovní činnosti

- Zastávání všech činností jako disponent dopravy .
- Koordinace činností mezi dispečinkem a technickým oddělením.
- Znalost konkurence a jejich obchodních podmínek.
- Komunikace se stálými klíčovými zákazníky, rozvíjení vztahů a spolupráce a nimi.
- Sjednávání nových potenciálních přepravních či skladovacích možností.
- Získávání nových zákazníků, upevňování vztahů.
- Zpracování cenových nabídek a tendrů.
- Optimalizace provozu vlastních vozů.
- Vyhodnocování ekonomických výsledků provozu vlastních aut.

#### Pracovní povinnosti (odpovídá za...)

- Odpovědnost za ekonomické výsledky vlastních vozů.
- Odpovědnost za plnění plánu.
- Odpovědnost za spokojenost zákazníků.
- Odpovědnost za bezproblémový provoz vlastních vozů.

Vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou stanoveny organizačním schématem.



### Popis pracovní funkce

<b>Název funkce:</b>	<b>Manažer obchodu a dispečinku</b>
<b>Jméno a příjmení:</b>	
<b>Osobní číslo:</b>	
<b>Datum nástupu:</b>	
<b>Středisko:</b>	250
<b>Místo výkonu práce:</b>	Hořice

Manažer obchodu a dispečinku je pracovník s vyšší kvalifikací samostatně řídící a kontrolující činnost dispečinku a odpovídající za jeho obchodní činnost.

Této funkci přísluší kromě všeobecných práv a povinností pracovníků vyplývajících ze Zákoníků práce následující:

#### Pracovní činnosti

- Zastávání všech činností jako disponent dopravy .
- Koordinace činností mezi jednotlivými pracovníky dispečinku a zajištění chodu dispečinku.
- Znalost konkurence a jejich obchodních podmínek.
- Komunikace se stálými klíčovými zákazníky, rozvíjení vztahů a spolupráce a nimi.
- Sjednávání nových potenciálních přepravních či skladovacích možností.
- Získávání nových zákazníků, upevňování vztahů.
- Spolupráce s ostatními odděleními při zajišťování potřeb zákazníka.
- Zpracování cenových nabídek a tendrů.
- Navrhování a optimalizace změn na dispečinku.
- Navrhování finanční motivace disponentů.
- Navrhování výše odměn jednotlivých disponentů v závislosti na plnění plánu.

#### Pracovní povinnosti (odpovídá za...)

- Odpovědnost za bezproblémový chod dispečinku.
- Odpovědnost za plnění plánu.
- Odpovědnost za spokojenost zákazníků.
- Předávání informací obchodnímu řediteli.

Vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou stanoveny organizačním schématem.





### Popis pracovní funkce

Název funkce:	Manažer personalistiky
Jméno a příjmení:	
Osobní číslo:	1025
Datum nástupu:	30.6.2010
Středisko:	350
Místo výkonu práce:	Hořice

Manažer personalistiky je pracovník s vyšší kvalifikací, který zajišťuje veškeré činnosti spojené s personálním obsazením firmy.

Této funkci přísluší kromě všeobecných práv a povinností pracovníků vyplývajících ze Zákonů práce následující:

#### Pracovní činnosti

- Vedení personální evidence.
- Vyřizování pracovněprávních záležitostí organizace spojených se vznikem, průběhem a skončením pracovních poměrů.
- Vyřizování individuálních personálních záležitostí.
- Komunikace s úřady.
- Zajišťování vzdělávání zaměstnanců v kurzech, školeních a dalších formách vzdělávání včetně organizace těchto kurzů, školení a jiných forem vzdělávání.
- Zajišťování a kontrola dodržování pracovněprávních předpisů a předpisů z oblasti zaměstnanosti, sociálního zabezpečování apod.
- Vyřizování požadavků zaměstnanců z oblasti sociální politiky.
- Zachování důvěrnosti a bezpečnosti personálních informací.
- Vyhlášení výběrových řízení na volné pozice firmy, jejich řízení, komunikace s uchazeči.
- Komunikace s úřadem práce.
- Vedení osobních pohovorů s uchazeči o zaměstnání.
- Zajištění zaměstnancům co nejlepších podmínek pro jejich práci (pracovní pomůcky,...).
- Zajištění pravidelného hodnocení zaměstnanců s jejich nadřizenými.
- Motivace zaměstnanců.

#### Pracovní povinnosti (odpovídá za...)

- Odpovědnost za personální evidenci zaměstnanců.
- Odpovědnost za pravidelná školení zaměstnanců.
- Odpovědnost za přihlašování/odhlašování zaměstnanců na příslušných úřadech v termínech daných zákonem.
- Odpovědnost za průběh výběrových řízení.
- Odpovědnost za zpracování, evidenci a správu osobních údajů uchazečů o zaměstnání ve smyslu zákona o ochraně osobních údajů.



### Popis pracovní funkce

Název funkce:	Disponent
Jméno a příjmení:	
Osobní číslo:	
Datum nástupu:	
Středisko:	250
Místo výkonu práce:	Hořice

Disponent v dopravě a přepravě je kvalifikovaný pracovník, který zajišťuje činnosti v optimalizaci dopravně přepravního procesu.

Této funkci přísluší kromě všeobecných práv a povinností pracovníků vyplývajících ze Zákoníků práce následující:

#### Pracovní činnosti

- Navrhování optimálního druhu dopravy a dopravních prostředků.
- Získávání nových zákazníků, upevňování a rozvíjení vztahů a spolupráce se stálými a současnými zákazníky a partnery, zajišťování jejich informovanosti.
- Stanovení harmonogramu nasazení a využití dopravních a manipulačních prostředků.
- Posuzování a vyhodnocování efektivnosti dopravně přepravního procesu.
- Zpracování cenových nabídek a tarifů.
- Vedení příslušné dokumentace a evidence.
- Spolupráce při vymáhání neuhrazených pohledávek, které se týkají jim sjednaných případů.
- Řešení škodních událostí, reklamaci, připomínek a stížností zákazníků.
- Spolupráce při tvorbě cenové politiky oddělení.

#### Pracovní povinnosti (odpovídá za...)

- Odpovědnost za každou sjednanou zakázku a celý její průběh včetně její cenové výhodnosti.
- Odpovědnost za optimální provoz přiděleného vozového parku včetně finančních výsledků.
- Odpovědnost za vytěžování vozidel.
- Kontrola správnosti přijatých faktur a zajištění včasného předání do účtárny (1 den).
- V případě ohrožení splnění termínu nebo rozsahu zakázky provedení všech dostupných kroků pro splnění smlouvy, v případě nemožnosti splnění informovat vedoucího oddělení dispečinku.

Vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou stanoveny organizačním schématem.





### Popis pracovní funkce

Název funkce:	Technik dopravy
Jméno a příjmení:	
Osobní číslo:	
Datum nástupu:	
Středisko:	150
Místo výkonu práce:	Hořice

Technik je kvalifikovaný pracovník kontrolující hospodaření s nákladními vozy přiděleného vozového parku a zajišťující jejich provozuschopnost.

Této funkci přísluší kromě všeobecných práv a povinností pracovníků vyplývajících ze Zákonů práce následující:

#### Pracovní činnosti

- Optimální výběr přepravy i IS v závislosti na místě ukončení předešlé přepravy a ekonomiky vozidla (minimalizace prázdných km atd.), přezkoumání uskutečnitelnosti a požadavku zákazníka + informace disponentovi úseku dopravy.
- Příjem objednávky od disponenta dopravy (zakázka, datum, trasa), kontrola údajů.
- Zajištění posádky vozidla, sledování výkonu řidičů dle úmluvy AETR, kontrola včasného odjezdu vozidla
- Informování posádky o cestě a podmínkách. V případě, že vozidlo je na území ČR, jsou informace předány posádce telefonicky. Pokud se vozidlo ještě nachází mimo území ČR, informace mu jsou předány formou SMS zprávy. Pokud je vozidlo vybaveno sledovacím systémem, jsou informace do vozidel odesílány komunikačním kanálem tohoto systému včetně veškerých informací o trase vozidla.
- Zajištění veškerých nutných dokladů pro konkrétní přepravu, předání dokladů.
- Kontrola a kontakt s posádkou během jízdy: každé ráno do 7.30 hod má řidič povinnost zaslat SMS o pohybu vozidla (aktuální poloha vozidla, předpokládaný příjezd na vykládku, nakládku, zbývající doba pracovního výkonu). Ostatní komunikace je přes SMS popř. volání mobilním telefonem. Pokud je vozidlo vybaveno sledovacím systémem, probíhá komunikace přes tento systém.
- Shromáždění dokladů o provedení přepravy, kontrola, zpracování a předání na dispečink v požadovaném termínu.
- Kontrola záznamů, vyhodnocení přepravy, podklady pro mzdu osádky atd.

#### Pracovní povinnosti (odpovídá za...)

- Je odpovědný za komunikaci s řidičem.
- Je odpovědný za průběh přepravy a ekonomiku vozidel.
- Je odpovědný za předání veškerých potřebných informací dispečinku a projektovému manažerovi.

Vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou stanoveny organizačním schématem.

## **Příloha CH** Náplň práce řidiče kamionu (SPEDITRANS CZ, 2017)

Náplň práce řidiče, práva a povinnosti jsou společností SPEDITRANS CZ zpracovány ve formě Manuálu řidiče (SPEDITRANS CZ, 2016), který obsahuje:

- 1 Úvodní slovo
- 2 Vaše kontakty ve firmě
- 3 Povinnosti řidiče
  - 3.1 Všeobecné povinnosti řidiče
  - 3.2 Povinnosti řidiče vzhledem k jednotlivým jízdám
    - 3.2.1 Povinnosti při výjezdu vozidla
    - 3.2.2 Povinnosti během přepravy
    - 3.2.3 Povinnosti během nakládky a vykládky
    - 3.2.4 Povinnosti po ukončení přepravy
  - 3.3 Povinnosti při řešení mimořádných událostí
    - 3.3.1 Havárie dopravních prostředků – popis postupu při dopravní nehodě
    - 3.3.2 Postup při poškození přepravovaného nákladu
    - 3.3.3 Ohrožení životního prostředí

Pro zestručnění jsou zde opsány pouze **3.1 Všeobecné povinnosti řidiče**.

- a) Řidič je osoba, která je v neustálém kontaktu se zákazníkem (při nakládkách, vykládkách atd). Chování, vystupování, jednání a vzhled je důležitým činitelem **ovlivňující image firmy** v očích zákazníků.
- b) Součástí povinností je **absolvovat pravidelná školení řidičů**, tj. zákonná školení z bezpečnosti práce, požární ochrany, zdravotní pomoci, dopravních předpisů a dalších, která určí zaměstnavatel. Dále je povinen **podrobit se lékařskému a psychologickému vyšetření**, a to v termínu určeném rovněž zaměstnavatelem.
- c) **Řidič nese odpovědnost za svěřené vozidlo**, se kterým vykonává přepravu, především zajištění trvalé provozuschopnosti vozidla, (včasné přistavení vozidla na servis, STK, kontrolu technického stavu vozidla před jízdou, během jízdy a po jízdě, tj. kontrolu provozních náplní, pneu, el. instalace, brzd. systému...), a za zajištění ekonomického provozu vozidla stylem jízdy, vhodným tankováním. Styl jízdy vyhodnocuje v měsíčních intervalech technik, řidič je povinen řídit se doporučením pro zlepšení hospodárnosti provozu.



- d) **Opravu, pravidelný servis** musí řidič hlásit vždy v dostatečné míře dopředu a musí svým jednáním minimalizovat vznikající závady na vozidle.
- e) Musí informovat vždy a včas o problémech, ať už technických či jiných, které se vyskytnou během přepravy, **viz kontakty**.
- f) Musí zajistit, aby **vnější vzhled vozidla** nekazil pověst firmy (mytí vozidel...). Nesmí umisťovat na vozidle jakékoliv propagační materiály a předměty, které nesouvisí s podnikatelskými aktivitami naší firmy a nebyly mu schváleny technickým oddělením.
- g) Řidič **nesmí sdělovat jiným osobám obchodní tajemství společnosti**, využívat je pro sebe nebo jiného, podávat informace, které mají negativní dopad na dobré jméno společnosti a informace týkající se obchodních partnerů, cenových dohod, marketingových cílů, mzdových podmínek a údaje o zaměstnancích firmy.
- h) Řidiči SPEDITRANS CZ, s.r.o. **jsou povinni vzájemné součinnosti** a poskytování se nezbytné pomoci, zejména mimo území ČR při nehodách, technických poruchách, případně i jiné činnosti, vyžadující účast jiné osoby.
- i) Řidiči **je zakázána přeprava domácích zvířat a cizích osob** ve vozidle.
- j) Volno, dovolenou atd. je řidič povinen hlásit svému nadřízenému včas tj, volno minimálně 10 dní dopředu, dovolenou si nahlásit a dohodnout dle plánu dovolených na daný rok.
- k) Má povinnost řídit se pokyny nadřízených pracovníků, řádně a efektivně hospodařit se svěřenými peněžními **prostředky**, kreditními kartami a ostatním majetkem. **Je zakázáno těchto prostředků využívat pro soukromé účely!**
- l) Řidič je povinen chovat se svěřenému vozidlu, aby stav odpovídal pouze běžnému opotřebení. Je zakázáno bez souhlasu technika provádět na vozidle (vně i uvnitř) jakékoliv úpravy.
- m) Pokud je vozidlo vybaveno systémem Echotrack (sledování vozidla GPS), musí se před započítím jízdy seznámit s jeho obsluhou a během přepravy užívat systém dle pokynů techniků.



### **Popis pracovní funkce**

**Název funkce:** Kurýr

**Je podřízen:** Zaměstnanec ve funkci kurýr je přímo podřízen projektovému manažerovi

**Popis hlavních povinností a vymezení základních odpovědností:**

#### **Pravidla výkonu práce pro TNT:**

1. Každá činnost kurýra musí být před každým započítím hlášena příslušnému odpovědnému zaměstnanci TNT (dispečink TNT, OPS Supervisor). V případě, že je pracoviště TNT vybaveno recepcí, je navíc povinen se vždy při příchodu ohlásit u pracovníce recepce.
2. Obecně se mohou kurýři po prostorách TNT pohybovat pouze v doprovodu zaměstnance TNT. V případě, že z charakteru činnosti vykonávané pro TNT nelze toto dodržet, je projektový manažer poučen zaměstnancem TNT o režimu a rizicích pracoviště, na němž se může zástupce dodavatele volně pohybovat. Je mu vymezen prostor tohoto pracoviště, tj. prostor jeho volného pohybu.
3. Kurýři s povolením vstupu do depa TNT jsou povinni: - respektovat provozní řád objektu a místní řád depa, - převzít ID kartu a nosit ji viditelně v prostorách TNT nebo při pracovní činnosti pro TNT, - vstupovat a odcházet do/z objektu jen určeným vchodem, - chránit průkaz proti zcizení nebo zneužití, - každý i jednotlivý průchod zaznamenat na kartovém terminálu do přístupového systému, - nepouštět jiné osoby při průchodu terminálem, - zkontrolovat po sobě uzavření dveří nebo vrat - po ukončení pracovního poměru / po ukončení návštěvy nebo vykonané práce průkaz vrátit, - pohybovat se pouze v určeném prostoru, - mimo prostory depa se pohybovat pouze v doprovodu určeného zaměstnance TNT, - pokud nemá zaměstnanec (kurýr) dodavatele na sobě uniformu TNT, musí použít reflexní vestu dle Řádu depa.

#### **Obecná pravidla, týkající se pohybu a výkonu práce v prostorách TNT:**

1. Pohybuje-li se kurýr v areálu TNT v dopravním prostředku, musí:
  - dbát zvýšené pozornosti,
  - striktně dodržovat dopravní značení,
  - nevyhazovat z dopravního prostředku žádné odpadky,
  - v případě parkování, stání a nakládání/vykládání vypnout motor,
  - v případě stání u nákladové rampy za účelem nakládky/vykládky je povinen zajistit dopravní prostředek proti samovolnému pohybu předepsaným zabrzděním a zaklíněním kol,
  - nekouřit ve voze v prostorách areálu,
  - nepřecherpat PHM v prostorách areálu TNT a neprovádět zde opravy vozidel.
2. Parkování vozidel dodavatele je povoleno pouze v k tomu určených prostorách před budovou TNT.
3. Všechny vnitřní prostory TNT jsou nekuřácké. Kouření je povoleno pouze vně budovy v k tomu určených prostorách. Uvnitř prostor TNT a v jejich blízkosti je zakázána jakákoliv práce s otevřeným ohněm.
4. Vytváří-li činnost kurýra pro zaměstnance TNT jakékoliv bezpečnostní riziko, je zástupce dodavatele povinen prostor výkonu práce (po dohodě s odpovědným zaměstnancem TNT) označit a oznámit rizika plynoucí z výkonu činnosti.

5. Není povoleno používat IT zařízení TNT bez výslovného souhlasu ICS a security managera TNT.
6. Není povoleno používat žádná zařízení firmy (kopírky, mikrovlnné trouby, varné konvice apod.).
7. Kurýr nesmí bez ohlášení připojit svá zařízení na odběrná místa energie TNT bez předchozího souhlasu.
8. V případě vyhlášení požárního poplachu musí kurýr ihned opustit pracoviště a při tom sledovat značení nouzového východu a pokyny zaměstnance TNT, který organizuje opuštění pracovišť TNT.
9. V prostorách TNT jsou rozmístěny nádoby na tříděný odpad. Běžný odpad musí kurýr třídit v souladu se značením odpadových nádob. Vznikne-li z činnosti kurýra jiný než běžný odpad, musí zajistit jeho prozatímní uložení a bezprostředně následně odklizení způsobem, jenž je v souladu s požadavky legislativy. Na požádání musí být schopen tento soulad prokázat.
10. Dojde-li činností kurýra k ekologické havárii nebo k podezření na ni, musí ji ihned hlásit odpovědnému pracovníkovi TNT. Zároveň musí užít všech předepsaných postupů k eliminaci škody, která může touto havárií vzniknout nebo která již touto havárií vzniká.
11. Dojde-li při činnosti kurýra v prostorách TNT k pracovnímu úrazu nebo k situaci, při níž by mohl pracovní úraz nastat, je povinen tuto skutečnost okamžitě hlásit zodpovědnému pracovníkovi TNT (Supervisor depa) a dále postupovat v souladu s jeho instrukcemi i za cenu toho, že přeruší výkon činnosti prováděné pro TNT.

#### **Povinnosti při Službě doručení:**

1. Převzetí Doručovaných zásilek od TNT sjednaným vozidlem, v určenou dobu, na místě předání nebo na jakémkoliv jiném místě v ČR, na kterém se smluvní strany písemně dohodnou.
2. Kontrola všech Zásilek (ověřit jejich nepoškození/kompletnost) a zaznamenání stavu Zásilky prostřednictvím skenovacího zařízení nebo ručních systémů.
3. Přeprava Doručovaných zásilek, tedy:
  - kontrola a roztřídění Doručovaných zásilek podle dodací trasy,
  - doručení Zásilek na dodací adresu uvedenou na nákladním listu nebo dle instrukcí TNT tentýž den, pokud není v objednávce uvedeno jinak,
  - výběr cla nebo jiné finanční hotovosti „Vybírání při doručení“ (dále jen „COD“) od Zákazníka,
  - aktualizace stavu Doručovaných zásilek prostřednictvím Incabu.
4. Předložení „Potvrzení o doručení“ (dále jen „POD“) TNT v daném termínu a formě a poskytnutí doplňujících informací, které souvisejí s doručením Zásilek Zákazníkovi.
5. Pokud nastane událost, která znemožní dodání Zásilky nebo hrozí prodlení s dodáním, je kurýr povinen okamžitě kontaktovat TNT (Incab nebo mobilní telefon). Další postup se řídí pokyny TNT, kterého musí kurýr dále průběžně informovat o vývoji dané situace.

#### **Povinnosti při Službě vyzvednutí:**

1. Vyzvednutí Zásilek u Zákazníků ve stanovený čas a na určeném místě, dle pokynů TNT.
2. Kontrola Vyzvedávaných zásilek. V případě zjištění poškození nebo nedostatečného zabalení Zásilky musí Dodavatel okamžitě informovat řídicí dispečink TNT a řídit se jeho pokyny.
3. Zajištění řádného, správného a čitelného vyplnění a podepsání nákladního listu a „jiných“ odpovídajících dokumentů připojených v požadovaném počtu k Vyzvedávané zásilce ze strany Zákazníka.



4. Zajištění odpovídajícího způsobu zabalení Zásilky ze strany Zákazníka tak, aby přestála běžná rizika ztráty, pádu nebo poškození. Pokud není dostatečně zabalena, kurýr upozorní Zákazníka a bude požadovat její přebalení. V případě, že Zákazník tak neučiní, kurýr informuje řídicí dispečink TNT a bude postupovat podle pokynů dispečinku.
5. Kontrola správného označení Zásilky, její deklarované hodnoty a správného označení obsahu, pokud ho může kurýr posoudit.
6. Kontrola obsahu Vyzvedávané zásilky, pokud se jedná o Zásilku od neznámého Zákazníka, se provádí v souladu s Bezpečnostními předpisy TNT o neznámém odesílateli, které jsou přesně stanoveny příslušnou procedurou (v Příručce kurýra TNT).
7. Přeprava Vyzvedávané zásilky a její předání TNT přesně stanoveným způsobem a v přesně stanoveném čase, na kterých se smluvní strany dohodly.
8. Informování TNT o jakýchkoliv problémech nebo zvláštních podmínkách vyzvednutí.

#### Ostatní povinnosti:

1. Kurýr má během práce pro TNT přísný zákaz přepravovat ve vozidle jakékoliv osoby kromě zaměstnanců, kteří se osobně podílejí na provádění konkrétní Služby. Dodavatel je povinen, umožnit doprovod TNT určeného zaměstnance, který se kurýrovi v této souvislosti prokazuje příslušným oprávněním, které mu vydává TNT v podobě tzv. Palubní vstupenky (Boarding Card). Kurýr nese odpovědnost za případnou škodu na zdraví nebo majetku osob, které ve vozidle přepravuje.
2. Všechna vozidla kurýra budou vždy čistá a v bezvadném technickém stavu.
3. TNT je oprávněna zkontrolovat exteriér a interiér vozidla, naložené Zásilky a výbavu vozidla dle Příručky kurýra TNT bez předchozího oznámení. Kurýři, osobní věci a vozidla, sloužící k provádění Služeb, podléhají náhodným prohlídkám a kontrolám ze strany pověřených zaměstnanců TNT.
4. Kurýři jsou povinni mít vždy viditelně umístěnu bezpečnostní kartu s identifikační fotografií, dle určení TNT.
5. TNT si vyhrazuje právo měnit jízdní trasy pro vyzvedávání/doručování Zásilek, a to i ze dne na den.
6. Na základě požadavku ze strany TNT je kurýr povinen provést u Zákazníka inkaso či jiné obdobné finanční či administrativní úkony, včetně vystavení či potvrzení příslušné dokumentace ze strany Zákazníka.
7. Image společnosti TNT:
  - Kurýři se zavazují, že budou nosit určenou uniformu (v čistém a perfektním stavu), budou upravení, nebudou pod vlivem alkoholu či jiných návykových látek a budou se vždy chovat slušně a uctivě k Zákazníkům i ostatním účastníkům silničního provozu a občanům.
  - Kurýr se musí chovat tak, aby nepoškodil dobré jméno a profesionální image společnosti TNT, především v době, kdy jedná v zájmu TNT, má na sobě uniformu TNT či řídí vozidlo s logem TNT.
  - Vozidla s označením společnosti TNT v žádném případě nesmí být přítomna na žádných veřejných ani neveřejných akcích, shromážděních, protestech apod., ani se nesmí účastnit jakéhokoliv druhu výtěžné či nevýtěžné činnosti, u níž by bylo možné, že by mohlo dojít k poškození dobrého jména společnosti TNT.
  - Náležitosti uniformy: čepice (letní/zimní), opasek, černé kalhoty, černé „bermudy“, polokošile, mikina, bunda, boty – vše vydané TNT, dále tmavé ponožky.
  - Nošení částí nebo celé uniformy mimo dobu výkonu činnosti je zakázáno.
  - Při ukončení pracovního poměru kurýra musí být uniforma vrácena TNT.

- Vzhled kurýra: Vlasy - vždy učesané, čisté, upravené, konzervativní a decentní. Bradka a vousy - čisté a úpravně zastřížené. Šperky – nedoporučuje se nošení náušnic a prstenů z bezpečnostního hlediska. Nošení jednoduchých náušnic kruhového typu z náboženských, etnických či obdobných důvodů je možné, stejně jako nošení snubního či zásnubního prstenu. Kroužky v nose nejsou povoleny. Tetování – je preferována pokožka bez tetování, v druhém případě však musí být tetování během provádění Služeb skryté, aby se nemohlo dotknout Zákazníka.
- Veškerý kontakt mezi kurýrem a Zákazníkem musí být vždy veden profesionálním způsobem. V případě sporu či nedorozumění odkáže kurýr Zákazníka na Oddělení služeb zákazníkům společnosti TNT a neprodleně informuje o události dispečink TNT. Kurýr se vždy musí podříditi pokynu/přání Zákazníka (např. omezení rychlosti či vnitřní trasa jízdy vozidla, stání pouze na vyhrazených místech, zákaz kouření, namátková kontrola vozidla apod.). V případě pochybností o pokynech/přání Zákazníka je Dodavatel povinen okamžitě kontaktovat dispečink TNT.

V Praze dne 8.3.2017

Popis prac.funkce předal:

Popis prac.funkce převzal:

.....  
projektový manažer  
SPEDITRANS CZ, s.r.o.

Patrik Ďuriš

.....  
zaměstnanec



### Popis pracovní funkce

Název funkce:	Řidič, skladník, manipulant VZV
Jméno a příjmení:	
Osobní číslo:	0568
Datum nástupu:	1.3.2017
Středisko:	601
Místo výkonu práce:	Skřivany

Řidič, skladník, manipulant VZV je pracovník, který zajišťuje níže uvedené činnosti pro zákazníka Ardagh Metal Packaging Czech Republic s.r.o., odštěpný závod Skřivany, přímo v jeho skladech, a řídí se pokyny svého nadřízeného projektového manažera.

Této funkci přísluší kromě všeobecných práv a povinností pracovníků vyplývajících ze Zákoníků práce následující:

#### Pracovní činnosti

- Navážení plechu na válečkovou dráhu lisu, odvoz hotové výroby a kovového odpadu od linek (zmetková víka, mřížka, tabule) na místo určení.
- Odvoz prázdných dřevěných paletek a roztřídění dle označení ve skladu paletek. Při změnách výroby sundání hrany s plechem z válečkové dráhy linky a odvoz plechu na sklad.
- Navážení obalového materiálu k linkám + uskladnění obalového materiálu vydaného z centrálního skladu.
- Navážení prázdných beden na kovový odpad + odvoz plných (papírový nebo plastový odpad) a dovoz prázdných (I. a II. poschodí).
- Navážení rozpracované výroby k linkám a zpětné ukládání na sklad + zabalení hotové výroby (dle balicího předpisu) a uložení na sklad hotové výroby.
- Uskladnění výroby určené k odvětrávání a její balení.
- Zapáskování a uložení do prostoru na převoz výroby určené na HFI + svázení rozpracované výroby HFI a výroby na přebalení.
- Zajištění přebalování výroby pro Austrálii, případně jiné přebalování.
- Dovoz lisovacích a stříhacích nástrojů k linkám + odvoz tupých do nástrojárny a dovoz hotových nástrojů a jejich uskladnění do regálu.
- Odvoz odstaveného plechu zpět na lakovnu.
- Navážení hran s plechem určeným na Akawu (I. a II. Patro) a linky umístěné ve II. patře do výtahu.
- Navážení obalového materiálu, prázdných palet a těsnící hmoty do I. a II. patra.
- Navážení hotové výroby + výroby určené na přebírání a přebalování do výtahu a uskladnění v I. patře.



- Odvoz nalakovaných palet z válečkové dráhy stroje.
- Odvoz k obraceče a otočení palety s tabulemi podle pokynů obsluhy lakovací linky.
- Zapáskování palety (pokyny z balícího předpisu) + zaskladnit palety do skladu rozpracované výroby – zároveň komunikace s řidičem na vkladáčích.
- Udržení skladového pořádku a FIFO.
- Přejíždění na vykladači mezi výrobními halami.
- Převoz palet k automatickému vykladači L6.
- Přivezení ocelových rohů obsluze vykladače.
- Odvoz beden s papírovým odpadem na vyhrazené místo + po směně odvozit přebytečné palety a zaskladnit.
- Řízení se pokyny mistra výroby a výrobního administrátora.

### **Pracovní povinnosti (odpovídá za...)**

- Odpovědnost za bezproblémové splnění všech úkolů zadaných projektovým manažerem, a to v určeném místě a čase, aby byl zákazník maximálně spokojen.

Vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou stanoveny organizačním schématem.

Mimo výše uvedené činnosti a povinnosti může příslušný vedoucí pověřit pracovníka dalšími úkoly v souladu se Zákoníkem práce.

**Datum:**

**Podpis zaměstnance:**

<b>SPEDITRANS CZ, s.r.o.</b>		Osobní číslo:
<b>OSOBNÍ DOTAZNÍK</b>		
<b>Vyplní zájemce o zaměstnání:</b>		
Jméno:	Příjmení:	
Titul:	Rodné příjmení:	
Datum narození:	Místo narození:	
Rodné číslo:	Zdravotní pojišťovna:	
Zdravotní stav:	Pohlaví:	
Rodinný stav:	Číslo OP:	
Příslušnost:	Národnost:	
Počet dětí (uvádí se počet vchovaných dětí, a to pouze u žen):		
Název a adresa cizozemského nositele pojištění (pouze u cizinců):		
Cizozemské číslo pojištění (pouze u cizinců):		
Pobíráte důchod? / Druh	Výše a datum výměru:	
Adresa trvalého bydliště včetně PSČ:		
Adresa přechodného bydliště včetně PSČ:		
Adresa pobytu na území České republiky (pouze u cizinců):		
E-mail:	Mobilní telefon:	
Dosažené vzdělání / studijní obor:	Rok ukončení studia:	
Jazykové znalosti: (doplňte úroveň Vašich znalostí: základní, mírně pokročilá, pokročilá, výborná)		
1.	3.	
2.	4.	
Řidičský průkaz:		
Číslo ŘP:	Datum vydání:	
Skupina/y:	Vydáno v:	

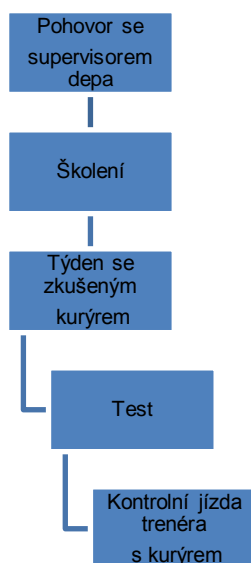




**Příloha L** Pravidla k přijetí kurýra pro práci vykonávanou pro TNT Express ww ČR (SPEDITRANS CZ, 2017)

Společnost SPEDITRANS CZ po výběru vhodného uchazeče na pozici TNT ukáže uchazeči jeden den výkonu práce přímo v praxi pod vedením zkušeného kurýra. Pokud absolvuje tento zkušební den a rozhodne se nastoupit, následuje vstupní pohovor se supervisorem TNT. Společnost SPEDITRANS CZ obdrží nejpozději do 2 pracovních dnů e-mailem stanovisko, kteří uchazeči úspěšně prošli nebo neprošli vstupním pohovorem. Poté uchazeč absolvuje jednodenní školení, kde se řeší vše potřebné pro běžné fungování – tj. od historie společnosti TNT, přes poskytované služby, potřebné vybavení vozidla, vyplňování dokumentů, po obsluhu MobileWorkeru (tj. obslužný skener k načítání všech balíků při veškeré manipulaci). Po tomto školení následuje cca týdenní zácvik se zkušeným kurýrem, během kterého si adept osvojuje získané dovednosti pod dohledem. Tento zácvik může absolvovat pouze kurýr pro zácvik předem schválený TNT.

Proškolený a zaučený uchazeč o pozici kurýra TNT absolvuje test, ve kterém se zkoušejí jeho dovednosti potřebné pro vykonávání této práce. TNT trenér ihned po písemném testu oznámí e-mailem SPEDITRANS CZ výsledky. SPEDITRANS CZ se rozhodne, kteří z úspěšných absolventů budou využiti pro práci pro TNT, a oznámení jejich jména. Na základě dokumentace je jim vystavena ID karta kurýra. Pro další působení musí být kurýr vybaven uniformou. První jízdy většinou probíhají ještě pod dozorem zkušeného kurýra, který naučí nově přijatého pracovníka orientaci v dané oblasti (tj. znalost dané trasy) a upozorní ho na případné anomálie u jednotlivých zákazníků. Celý zácvik na jednu trasu trvá cca 3-4 týdny (dle šikovnosti a předchozí praxe adepta). Veškerá komunikace ohledně nábory a školení kurýrů musí být vedena pouze písemně. Výše popsany postup shrnuje schéma:



**Příloha M** Ukazatele intenzity a míry fluktuace za období 2012-2016 (autor s využitím SPEDITRANS CZ, 2017)

	2012					2013					2014					2015					2016				
měsíc																									
1	64	1	2	3,1	3,1	101	14	0	0	0	105	16	10	8,6	8,3	124	5	4	3,1	3,1	114	1	3	2,6	2,6
2	63	2	1	1,6	1,5	115	2	9	8	7,7	111	4	1	0,9	0,9	125	4	15	12	12	112	6	11	9,8	9,3
3	64	3	5	7,8	7,5	108	7	5	4,4	4,3	114	4	9	7,9	7,6	114	9	8	6,7	6,5	107	13	13	11,5	10,8
4	62	5	3	4,6	4,5	110	4	5	4,5	4,4	109	10	6	5,2	5	115	2	7	6,2	6	107	4	6	5,6	5,4
5	64	2	0	0	0	109	3	6	5,5	5,4	113	11	5	4,1	4	110	11	13	11	11	105	7	6	5,5	5,4
6	66	12	6	8	7,7	106	6	8	7,4	7,1	119	2	2	1,7	1,7	108	6	3	2,7	2,6	106	0	7	6,8	6,6
7	72	23	6	6,5	6,3	104	7	5	4,6	4,5	119	3	1	0,8	0,8	111	5	6	5,3	5,2	99	4	2	2,0	1,9
8	89	10	4	4,1	4	106	9	9	8,1	7,8	121	4	3	2,4	2,4	110	11	4	3,4	3,3	101	7	10	9,7	9,3
9	95	4	5	5,2	5,1	106	4	10	9,5	9,1	122	6	3	2,4	2,3	117	4	8	6,8	6,6	98	6	7	7,0	6,7
10	94	9	5	5	4,9	100	4	6	5,9	5,8	125	1	3	2,4	2,4	113	2	4	3,5	3,5	97	3	3	3,0	3,0
11	98	7	4	3,9	3,8	98	5	4	4	3,9	123	10	5	3,8	3,8	111	9	1	0,8	0,8	97	7	3	2,9	2,9
12	101	9	5	4,7	4,5	99	1	7	7,3	7	128	4	5	3,9	3,8	119	0	2	1,7	1,7	101	4	8	7,9	7,6
<b>součet</b>		<b>87</b>	<b>46</b>	<b>55</b>	<b>30</b>		<b>66</b>	<b>74</b>	<b>69</b>	<b>44</b>		<b>75</b>	<b>53</b>	<b>44</b>	<b>29</b>		<b>68</b>	<b>75</b>	<b>64</b>	<b>39</b>		<b>62</b>	<b>79</b>	<b>75</b>	<b>45</b>

	1.4.2016 - 31.3.2017				
měsíc					
4	107	4	6	5,6	5,4
5	105	7	6	5,5	5,4
6	106	0	7	6,8	6,6
7	99	4	2	2,0	1,9
8	101	7	10	9,7	9,3
9	98	6	7	7,0	6,7
10	97	3	3	3,0	3,0
11	97	7	3	2,9	2,9
12	101	4	8	7,9	7,6
1	116	20	5	3,7	3,7
2	131	13	6	4,3	4,2
3	138	5	3	2,1	2,1
<b>součet</b>		<b>80</b>	<b>66</b>	<b>59</b>	<b>35</b>

	POPISKY BAREV	jednotky
	počet řidičů k prvnímu dni v měsíci	osoba
	počet příchozích řidičů	osoba
	počet odchozích řidičů	osoba
	míra odchodů (ukazatel intenzity odchodů)	%
	míra fluktuace	%
	míra odchodů (ukazatel intenzity odchodů) daného roku	%
	míra fluktuace daného roku	%

**Příloha N** Přehled změn ve společnosti SPEDITRANS CZ od 1.4.2016 do 31.3.2017  
(autor)

Během období, kdy odcházející řidiči vyplňovali dotazník, se stalo ve společnosti několik změn, které mohly nebo také nemusely ovlivnit fluktuaci řidičů v této společnosti.

Následující tabulka znázorňuje přehled změn.

<b>Datum</b>	<b>Popis změny</b>
1.2. 20 16	Zavedení odměn za doporučení řidiče
13.4. 2016	Poskytnutí dotazníku k analýze fluktuace řidičů
13.4. 2016	Aktualizace internetových stránek – podrobnější záložka kariéra
1.9. 2016	Založení nového střediska 115 pro Hradec Králové (9 přijatých řidičů)
9. 9. 2016	Odchod asistentky manažerky personalistiky
29.9. 2016	Žádost o zaměstnanecké karty pro cizince v České republice
1.11.2016	Přeložení technika komunikující s řidiči na pojistné události
15.12.2016	Darování Unišeků+
1.2.2017	Přijetí 5 nových řidičů z Ukrajiny do stř. 100
1.4. 2017	Ukončení dotazníku k analýze fluktuace řidičů

**Příloha O** Dotazník – fluktuace řidičů (autor)

**Pohlaví:**

muž  žena

**Národnost:**

česká

jiná – vyplňte prosím národnost

.....

**Typ dopravního prostředku:**

dodávka

kamion klasika

kamion mega

kamion souprava

**Věk:** .....

**Datum nástupu:** .....

**Datum odchodu:** .....

**Moje pracovní cesty byly především:**

po ČR

zahraniční

**Byl/a jsem přijat/a na doporučení s nabídkou  
odměny**

ano  ne

**Střediska:**

100

111

113

110

112

114

130

<b>Rozhodně souhlasím</b> <b>ANO (100 %)</b>	<b>Spíše souhlasím</b> <b>ANO (50 %)</b>	<b>Spíše nesouhlasím</b> <b>NE (50 %)</b>	<b>Rozhodně nesouhlasím</b> <b>NE (100 %)</b>
1	2	3	4

<b>Pracovní podmínky a pracovní prostředky</b>	
Při nástupu do práce mi byla poskytnuta práce, která mi byla slíbena.	<input checked="" type="checkbox"/>
Při nástupu do práce jsem byl/a seznámena se svými právy a povinnostmi.	<input type="checkbox"/>
Technický stav vozidla byl vyhovující.	<input type="checkbox"/>
Měl/a jsem potřebné vybavení pro výkon práce (bundy, boty, technické vybavení vozidla,...). Pokud Vám nějaké vybavení chybělo a je pro Vás důležité, prosím doplňte .....	<input type="checkbox"/>
Měl/a jsem k dispozici plně funkční navigaci dostačující k výkonu mé práce.	<input type="checkbox"/>
Úkoly a pracovní instrukce mi byly zadávány jasně a srozumitelně.	<input type="checkbox"/>
Měl/a jsem dostatek práce, byl/a jsem dostatečně vytěžován/a.	<input type="checkbox"/>
V průběhu pracovního poměru se mi změnila pracovní podmínky (změna auta, změna trasy, změna vybavení) a bylo to pro mě nevyhovující.	<input type="checkbox"/>
Byla odmítnuta má žádost o zajištění odpovídajících pracovních podmínek.	<input type="checkbox"/>
Byl mi přidělen úkol, který neodpovídal dohodnutým podmínkám.	<input type="checkbox"/>
Byl/a jsem opomenut/a při získání lepší pracovní pozice či lepších pracovních podmínek.	<input type="checkbox"/>
Společnost mi poskytovala dostatek příležitosti k dalšímu osobnímu růstu (výuka jazyků, podpora získání ADR...)	<input type="checkbox"/>
Cítím stres z přepracovanosti a nerovnováhu mezi pracovním a osobním životem.	<input type="checkbox"/>

<b>Ohodnocení práce (mzda)</b>	X
Byl/a jsem seznámen/a se všemi faktory, které ovlivňují výši mé mzdy.	
Způsob výpočtu měsíční mzdy byl jasný a srozumitelný.	
Informace na výplatním lístku byly srozumitelné.	
Společnost mi nabízela zajímavé benefity (masáže, příspěvek na sport, důchodové pojištění,...).	
Měl/a jsem možnost čerpat zálohy na výplatu.	
Výplata mi chodila pravidelně a včas.	
Byl/a jsem spravedlivě ohodnocen/a, dostával/a jsem to, co mi za odvedenou práci náleželo.	
Neměl/a jsem nižší mzdu ve srovnání s ostatními zaměstnanci vykonávajícími stejnou práci.	
Za dobu mého působení mi byla mzda navýšena.	
<b>Vztahy s nadřízeným a vedením společnosti</b>	X
Nadřízený mě doceňoval, uznával a byl vůči mně spravedlivý.	
Nadřízený si všímal mých dobrých pracovních výsledků.	
Nadřízený zaslouženě chválil nebo kritizoval některé zaměstnance.	
Nadřízený byl ochoten zabývat se řešením mých pracovních problémů.	
Nadřízený mi dával dostatečnou zpětnou vazbu k plnění zadaných úkolů.	
Nadřízený se zajímal o nápady řidičů.	
Nadřízeného uznávám jako odborníka a autoritu.	
Nadřízený si nevynucoval přehnanou autoritu.	
Měl/a jsem dobré vztahy s nadřízeným.	
Měl/a jsem dobré vztahy s vedením společnosti.	
Měl/a jsem důvěru v nejvyšší vedení společnosti.	
Bylo mi vždy vyhověno v žádosti o dovolenou z rodinných důvodů.	
Bylo mi vždy vyhověno v žádosti o dovolenou.	
<b>Vztahy na pracovišti</b>	X
Setkal/a jsem se s hrubým jednáním nebo se zesměšňováním.	
Setkal/a jsem se se sexuálním obtěžováním.	
Setkal/a jsem se s rasovou diskriminací.	
Na pracovišti jsem měl/a konflikty s kolegy.	
Měl/a jsem problémy s komunikací s nadřízeným.	
Měl/a jsem problémy s komunikací s dílenskými pracovníky.	
Měl/a jsem problémy s komunikací s disponenty.	

Označte nejzávažnější důvod/y proč odcházíte (MAX 3)	<input checked="" type="checkbox"/>
Odcházím ze zdravotních důvodů.	<input type="checkbox"/>
Odcházím z rodinných důvodů.	<input type="checkbox"/>
Dostal/a jsem jinou (lepší) nabídku práce.	<input type="checkbox"/>
Získal/a jsem náhlou peněžní nezávislost, mám zajištěny příjmy z jiných zdrojů.	<input type="checkbox"/>
Uvědomil/a jsem si, že moje chování ve společnosti bylo nepřijatelné, ve společnosti se proto necítím dobře.	<input type="checkbox"/>
Můj blízký kolega odešel nebo byl propuštěn; necítím se na pracovišti dobře.	<input type="checkbox"/>
Zjistil/a jsem, že organizace dělá něco neetického.	<input type="checkbox"/>
Bylo mi navrženo, abych uděl/a něco neetického.	<input type="checkbox"/>
Byl/a jsem nespokojen/a s ohodnocením své práce (mzda).	<input type="checkbox"/>
Pracovní podmínky a prostředky nesplnily mé očekávání.	<input type="checkbox"/>
Vadilo mi, jak se chová a jak se mnou jednal můj nadřízený.	<input type="checkbox"/>
Odcházím kvůli špatným vztahům na pracovišti (diskriminace, obtěžování, špatná komunikace).	<input type="checkbox"/>

**Příloha P** Pracovní podmínky a pracovní prostředky (autor)

	<b>Pracovní podmínky a pracovní prostředky</b>
<b>1</b>	Při nástupu do práce mi byla poskytnuta práce, která mi byla slíbena.
<b>2</b>	Při nástupu do práce jsem byl/a seznámena se svými právy a povinnostmi.
<b>3</b>	Technický stav vozidla byl vyhovující.
<b>4</b>	Měl/a jsem potřebné vybavení pro výkon práce (bundy, boty, technické vybavení vozidla,...).
<b>5</b>	Měl/a jsem k dispozici plně funkční navigaci dostačující k výkonu mé práce.
<b>6</b>	Úkoly a pracovní instrukce mi byly zadávány jasně a srozumitelně.
<b>7</b>	Měl/a jsem dostatek práce, byl/a jsem dostatečně vytěžován/a.
<b>8</b>	V průběhu pracovního poměru se mi změnila pracovní podmínky (změna auta, změna trasy, změna vybavení) a bylo to pro mě nevyhovující.
<b>9</b>	Byla odmítnuta má žádost o zajištění odpovídajících pracovních podmínek.
<b>10</b>	Byl mi přidělen úkol, který neodpovídal dohodnutým podmínkám.
<b>11</b>	Byl/a jsem opomenut/a při získání lepší pracovní pozice či lepších pracovních podmínek.
<b>12</b>	Společnost mi poskytovala dostatek příležitosti k dalšímu osobnímu růstu (výuka jazyků, podpora získání ADR...)
<b>13</b>	Cítím stres z přepracovanosti a nerovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

n= počet respondentů

AVG aritmetický průměr      MED medián      MIN minimum

MOD modus      MAX maximum

<b>n=25 ve společnosti do 1 roku</b>					<b>n=19 ve společnosti nad 1 rok</b>				
AVG	MOD	MED	MAX	MIN	AVG	MOD	MED	MAX	MIN
1,31	1	1	3	1	1,00	1	1	1	1
1,06	1	1	2	1	1,00	1	1	1	1
1,13	1	1	2	1	1,08	1	1	2	1
1,56	1	1	4	1	1,50	1	1	3	1
1,53	1	1	3	1	2,00	1	1	4	1
1,44	1	1	2	1	1,17	1	1	2	1
1,38	1	1	2	1	1,08	1	1	2	1
2,94	4	3	4	1	2,90	4	4	4	1
3,25	4	4	4	2	3,40	4	4	4	2
3,25	4	4	4	1	3,20	4	4	4	1
3,31	4	4	4	1	3,70	4	4	4	2
2,13	1	2	4	1	2,11	1	1	4	1
2,81	4	3	4	1	2,30	2	2	4	1



**Příloha Q** Ohodnocení práce (mzda) (autor)

	Ohodnocení práce (mzda)
<b>14</b>	Byl/a jsem seznámen/a se všemi faktory, které ovlivňují výši mé mzdy.
<b>15</b>	Způsob výpočtu měsíční mzdy byl jasný a srozumitelný.
<b>16</b>	Informace na výplatním lístku byly srozumitelné.
<b>17</b>	Společnost mi nabízela zajímavé benefity (masáže, příspěvek na sport, důchodové pojištění,...).
<b>18</b>	Měl/a jsem možnost čerpat zálohy na výplatu.
<b>19</b>	Výplata mi chodila pravidelně a včas.
<b>20</b>	Byl/a jsem spravedlivě ohodnocen/a, dostával/a jsem to, co mi za odvedenou práci náleželo.
<b>21</b>	Neměl/a jsem nižší mzdu ve srovnání s ostatními zaměstnanci vykonávajícími stejnou práci.
<b>22</b>	Za dobu mého působení mi byla mzda navýšena.

n=počet respondentů

n=25 ve společnosti do 1 roku				
AVG	MOD	MED	MAX	MIN
1,50	1	1	3	1
1,38	1	1	3	1
1,31	1	1	4	1
3,43	4	4	4	1
1,57	1	1	4	1
1,07	1	1	2	1
1,71	1	1,5	3	1
1,93	1	1,5	4	1
3,00	4	4	4	1

n=19 ve společnosti nad 1 rok				
AVG	MOD	MED	MAX	MIN
1,10	1	1	2	1
1,33	1	1	2	1
1,25	1	1	2	1
2,82	3	3	4	1
1,78	1	1	4	1
1,08	1	1	2	1
1,30	1	1	2	1
1,50	1	1	4	1
2,18	1	1	4	1

AVG aritmetický průměr

MED medián

MIN minimum

MOD modus

MAX maximum

**Příloha R** Vztahy s nadřízeným a vedením společnosti (autor)

Vztahy s nadřízeným a vedením společnosti		n=25 ve společnosti do 1 roku					n=19 ve společnosti nad 1 rok				
		AVG	MOD	MED	MAX	MIN	AVG	MOD	MED	MAX	MIN
<b>23</b>	Nadřízený mě docenil, uznával a byl vůči mně spravedlivý.	1,63	1	1	3	1	1,20	1	1	2	1
<b>24</b>	Nadřízený si všiml mých dobrých pracovních výsledků.	1,87	1	2	4	1	1,27	1	1	2	1
<b>25</b>	Nadřízený zaslouženě chválil nebo kritizoval některé zaměstnance.	1,75	2	2	3	1	1,63	1	1,5	3	1
<b>26</b>	Nadřízený byl ochoten zabývat se řešením mých pracovních problémů.	1,50	1	1	3	1	1,33	1	1	2	1
<b>27</b>	Nadřízený mi dával dostatečnou zpětnou vazbu k plnění zadaných úkolů.	1,47	1	1	3	1	1,18	1	1	2	1
<b>28</b>	Nadřízený se zajímal o nápady řidičů.	1,67	1	1	3	1	2,00	2	2	3	1
<b>29</b>	Nadřízeného uznávám jako odborníka a autoritu.	1,64	1	1	3	1	1,40	1	1	2	1
<b>30</b>	Nadřízený si nevynucoval přehnanou autoritu.	2,00	1	1,5	4	1	2,40	1	2,5	4	1
<b>31</b>	Měl/a jsem dobré vztahy s nadřízeným.	1,40	1	1	3	1	1,09	1	1	2	1
<b>32</b>	Měl/a jsem dobré vztahy s vedením společnosti.	1,64	1	1	3	1	1,50	1	1	3	1
<b>33</b>	Měl/a jsem důvěru v nejvyšší vedení společnosti.	1,67	1	1	4	1	1,63	1	1,5	3	1
<b>34</b>	Bylo mi vždy vyhověno v žádosti o dovolenou z rodinných důvodů.	1,53	1	1	4	1	1,55	1	1	3	1
<b>35</b>	Bylo mi vždy vyhověno v žádosti o dovolenou.	1,55	1	1	4	1	1,50	1	1	3	1

n=počet respondentů

AVG aritmetický průměr      MED medián      MIN minimum  
 MOD modus      MAX maximum

**Příloha S** Vztahy na pracovišti (autor)

	Vztahy na pracovišti
<b>36</b>	Setkal/a jsem se s hrubým jednáním nebo se zesměšňováním.
<b>37</b>	Setkal/a jsem se se sexuálním obtěžováním.
<b>38</b>	Setkal/a jsem se s rasovou diskriminací.
<b>39</b>	Na pracovišti jsem měl/a konflikty s kolegy.
<b>40</b>	Měl/a jsem problémy s komunikací s nadřízeným.
<b>41</b>	Měl/a jsem problémy s komunikací s dílenskými pracovníky.
<b>42</b>	Měl/a jsem problémy s komunikací s disponenty.

n=počet respondentů

n=25 ve společnosti do 1 roku				
AVG	MOD	MED	MAX	MIN
3,86	4	4	4	3
4,00	4	4	4	4
4,00	4	4	4	4
3,87	4	4	4	3
3,73	4	4	4	2
3,67	4	4	4	2
3,79	4	4	4	3

n=19 ve společnosti nad 1 rok				
AVG	MOD	MED	MAX	MIN
3,7	4	4	4	1
3,8	4	4	4	2
4,0	4	4	4	4
3,9	4	4	4	3
3,5	4	4	4	1
3,5	4	4	4	1
2,9	4	3,5	4	1

AVG aritmetický průměr      MED medián      MIN minimum

MOD modus      MAX maximum

**Příloha T** Nejzávažnější důvody odchodů respondentů ze společnosti (autor)

	Nejzávažnější důvody odchodů respondentů ze společnosti	Vyjádření četnosti [%]	
		více než 1 rok	do 1 roku
<b>A</b>	Odcházím z rodinných důvodů.	33	19
<b>B</b>	Dostal/a jsem jinou (lepší) nabídku práce.	28	19
<b>C</b>	Byl/a jsem nespokojen/a s ohodnocením své práce (mzda).	16	13
<b>D</b>	Odcházím ze zdravotních důvodů.	11	13
<b>E</b>	Pracovní podmínky a prostředky nesplnily mé očekávání.	6	16
<b>F</b>	Získal/a jsem náhlou peněžní nezávislost, mám zajištěny příjmy z jiných zdrojů.	6	3
<b>G</b>	Uvědomil/a jsem si, že moje chování ve firmě bylo nepřijatelné, ve firmě se proto necítím dobře.	0	6
<b>H</b>	Vadilo mi, jak se chová a jak se mnou jednal můj nadřízený.	0	6
<b>I</b>	Zjistil/a jsem, že organizace dělá něco neetického.	0	3
<b>J</b>	Odcházím kvůli špatným vztahům na pracovišti (diskriminace, obtěžování, špatná komunikace).	0	3
<b>K</b>	Můj blízký kolega odešel nebo byl propuštěn; necítím se na pracovišti dobře.	0	0
<b>L</b>	Bylo mi navrženo, abych uděl/a něco neetického.	0	0

